



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO**

**EMPRESARIALES Y HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DEL  
TALENTO HUMANO COMO MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA DIMACO S.A.C.,  
AREQUIPA 2017”**

**Presentado por:**

Johana Leticia Espinoza Salinas

Luis Felipe Rodríguez Balarezo

**Nombre del asesor:**

Paul Roland Rodríguez Ochoa

**Para optar el título profesional de:**

Licenciados en Administración de Negocios

**AREQUIPA – PERÚ**

**2017**



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, porque sin su ayuda, la presente tesis no hubiera sido posible.

Agradecemos a la Universidad Católica San Pablo y a sus distinguidos profesores por los años de formación de calidad, y por la constante guía para poder culminar la investigación.

Finalmente, agradecemos a los dueños de la empresa DIMACO S.A.C., y a sus trabajadores por la información brindada y por la participación en la investigación.

## **DEDICATORIA**

La tesis se la dedicamos a nuestros padres y familiares, quienes desde siempre nos dieron su apoyo incondicional para ser personas profesionales. También a nuestros amigos, quienes desde el principio nos motivaron y aconsejaron para poder culminar la tesis satisfactoriamente.

## **RESUMEN**

Esta investigación fue elaborada con el fin de analizar y proponer un plan de implementación del área del Talento Humano como mejora del clima laboral existente en la empresa DIMACO S.A.C. en la ciudad de Arequipa.

Durante el desarrollo de la presente investigación se desarrolló un diagnóstico situacional del clima laboral de la empresa, mediante la aplicación de técnicas de investigación como son la entrevista, encuesta y observación del comportamiento, conducta y realización de actividades del personal de la empresa. Se detectó deficiencias a consecuencia de la inexistencia del área del talento humano, revelándose algunos problemas de factores importantes como son las condiciones físicas desfavorables de los ambientes de trabajo, capacitaciones poco frecuentes a los trabajadores, la empresa no ofrece líneas de carrera, la mayoría de trabajadores no son profesionales o adecuados para el perfil del puesto, existencia de conflictos entre los vendedores de tienda por el sistema de comisiones que se maneja actualmente, la falta de motivación hacia los colaboradores, renuncia de algunos almaceneros debido a descuento aplicado a su sueldo por rotura de mercadería; influyendo estos factores negativamente en la productividad de la empresa.

Ante estos problemas identificados, se propone la metodología de implementar el área del talento humano en la empresa, mediante las siguientes actividades de implementación, las cuales son: El desarrollo de técnicas de gestión, la elaboración de las funciones y responsabilidades del Jefe del área del talento humano, una reestructuración del manual de funciones, capacitaciones internas y externas, rediseño de las condiciones físicas, la evaluación económica y del personal para ocupar nuevos puestos de trabajo, el uso adecuado de las herramientas para la selección y evaluación del personal, la mejora del proceso de selección y contratación de personal, la reestructuración del sistema de comisiones, y para todas estas actividades, un cronograma de ejecución de las tareas a realizar según orden de importancia, una tabla de presupuestos a cinco años y fichas de control de algunas actividades. Con ello se lograría mejorar el clima laboral y por consecuencia la productividad de la empresa, manteniéndose sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Gestión del talento humano, clima laboral, motivación, capacitaciones, mejora.

## **ABSTRACT**

This investigation was elaborated with the goal of analyzing and proposing an implementation plan of the Human Talent area as an improvement of the work climate existing in the company DIMACO S.A.C. in the city of Arequipa.

During the development of the present investigation, a situational diagnosis of the company's work climate was developed, through the application of investigative techniques such as interview, survey and observation of behavior, conduct and performance of company workers. Deficiencies were detected due to the lack of human talent area, revealing some problems of important factors such as the unfavorable physical conditions of work environments, infrequent trainings to workers, the company does not offer career lines, most workers are not professionals or suitable for the job profile, existence of conflicts between store sellers by the system of commissions currently handled, lack of motivation towards employees, surrender of some warehouse staff due to discount applied to their salary by breakage of merchandise; influencing these factors negatively in the productivity of the company.

In view of these identified problems, the methodology of implementing the human talent area in the company is proposed, through the following implementation activities: The development of management techniques, the elaboration of the functions and responsibilities of the boss of the area human resources, a restructuring of the manual of functions, internal and external training, redesign of physical conditions, economic and workers evaluation to fill new workstation, adequate use of tools for staff selection and evaluation, improvement of the recruitment and hiring process, the restructuring of the commission system, and for all these activities, a schedule of tasks to be carried out according to order of importance, a five-year budget table and control sheets for some activities . This would improve the working environment and consequently the productivity of the company, keeping it sustainable over time.

**Keywords:** Human talent management, work climate, motivation, training, improvement.

## INTRODUCCIÓN

El área del talento humano es el elemento más valioso para el desarrollo de las relaciones interpersonales y correcto funcionamiento de una empresa, esta área debe gestionar el talento humano y crear un ambiente organizacional próspero; años atrás la gestión del talento humano tenía funciones muy limitadas, pero hoy en día sus funciones son mucho más amplias y relevantes para el crecimiento de una empresa; debe encargarse de que los trabajadores estén capacitados, de que proporcione las herramientas y mecanismos que favorezcan la motivación y el compromiso con la organización, de poder generar un ambiente de trabajo favorable y por último preocuparse por la inducción y el bienestar de los trabajadores. Esta encargada desde el desarrollo del manual de funciones, selección de personal y evaluación del desempeño, el manejo y actualización de las herramientas y pruebas a aplicarse hasta la programación de los controles médicos de los trabajadores.

El presente trabajo de investigación contempla el desarrollo de seis capítulos, los cuales se precisan a continuación:

- En el primer capítulo denominado “Planteamiento Teórico” se contemplan los principales aspectos metodológicos de la investigación, como es la descripción, formulación y sistematización del problema, la especificación de los objetivos de la investigación, la justificación, alcances y delimitaciones.
- El segundo capítulo “Marco de Referencia” se enfoca en el marco teórico y conceptual, el planteamiento de la hipótesis, operacionalización de las variables y sus indicadores.
- En el tercer capítulo llamado “Planteamiento Operacional”, se detalla el tipo de investigación y diseño, así como también las técnicas e instrumentos a utilizarse para realizar el diagnóstico de la empresa, luego se precisa el procesamiento de datos.
- En el cuarto capítulo denominado “Análisis y Discusión de Resultados”, se enfoca en la empresa, se realiza un diagnóstico del talento humano donde se analizan los resultados, se identifican los factores ausentes y presentes, y se hace la síntesis.
- En el quinto capítulo denominado “Propuesta del Plan de Implementación o Mejora”, se precisan las actividades de implementación, el cronograma, el presupuesto a cinco años y las fichas de control de actividades.
- En el sexto capítulo denominado “Conclusiones y Recomendaciones”, se encuentran las mismas.

## INDICE GENERAL

|   |      |
|---|------|
| AGRADECIMIENTOS.....                        | iii  |
| DEDICATORIA.....                            | iv   |
| RESUMEN.....                                | v    |
| ABSTRACT.....                               | vi   |
| INTRODUCCIÓN.....                           | vii  |
| INDICE GENERAL.....                         | viii |
| INDICE DE TABLAS.....                       | xii  |
| INDICE DE FIGURAS.....                      | xv   |
| CAPÍTULO I.....                             | 1    |
| PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....                  | 1    |
| 1.1. Planteamiento del problema.....        | 2    |
| 1.2. Descripción del problema.....          | 3    |
| 1.3. Formulación del problema.....          | 5    |
| 1.4. Sistematización del problema.....      | 6    |
| 1.5. Objetivos de la investigación.....     | 6    |
| 1.5.1. Objetivo General.....                | 6    |
| 1.5.2. Objetivos Específicos.....           | 6    |
| 1.6. Justificación de la investigación..... | 7    |
| 1.6.1. Teórica.....                         | 7    |
| 1.6.2. Práctica.....                        | 7    |
| 1.6.3. Metodológica.....                    | 8    |
| 1.6.4. Personal.....                        | 8    |
| 1.7. Alcances.....                          | 8    |
| 1.8. Delimitación de la investigación.....  | 9    |
| 1.8.1. Espacial.....                        | 9    |
| 1.8.2. Temporal.....                        | 10   |
| 1.8.3. Temático.....                        | 10   |
| CAPÍTULO II.....                            | 11   |
| MARCO DE REFERENCIA.....                    | 11   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación.....  | 12   |
| 2.2. Marco conceptual.....                  | 15   |
| 2.3. Marco teórico.....                     | 19   |



|                                 |   |    |
|---------------------------------|---|----|
| 2.3.1.                          | Plan .....  | 19 |
| 2.3.2.                          | Implementación .....                                | 24 |
| 2.3.3.                          | Área .....  | 24 |
| 2.3.4.                          | Talento humano .....                                | 26 |
| 2.3.5.                          | Mejora.....   | 30 |
| 2.3.6.                          | Clima laboral .....                                 | 31 |
| 2.3.7.                          | Empresa .....                                       | 34 |
| 2.3.8.                          | Satisfacción laboral.....                           | 35 |
| 2.3.9.                          | La motivación .....                                 | 38 |
| 2.3.10.                         | Actitud .....                                       | 38 |
| 2.3.11.                         | Percepción .....                                    | 41 |
| 2.4.                            | Hipótesis .....                                     | 43 |
| 2.5.                            | Operacionalización de variables .....               | 44 |
| CAPÍTULO III .....              |   | 45 |
| PLANTEAMIENTO OPERACIONAL ..... |   | 45 |
| 3.1.                            | Tipo de investigación.....                          | 46 |
| 3.2.                            | Diseño .....  | 46 |
| 3.3.                            | Método .....  | 46 |
| 3.4.                            | Técnicas de investigación .....                     | 46 |
| 3.4.1.                          | Entrevista .....                                    | 46 |
| 3.4.2.                          | Encuesta.....                                       | 47 |
| 3.4.3.                          | Observación .....                                   | 47 |
| 3.5.                            | Instrumentos.....                                   | 47 |
| 3.5.1.                          | Ficha de entrevista .....                           | 47 |
| 3.5.2.                          | Cuestionario.....                                   | 47 |
| 3.5.3.                          | Ficha de observación .....                          | 48 |
| 3.6.                            | Fuentes de recopilación: primaria y secundaria..... | 48 |
| 3.6.1.                          | Primaria .....                                      | 48 |
| 3.6.2.                          | Secundaria .....                                    | 48 |
| 3.7.                            | Universo y muestra .....                            | 49 |
| 3.7.1.                          | Población .....                                     | 49 |
| 3.7.2.                          | Muestra .....                                       | 50 |
| 3.7.3.                          | Estrategias de recolección de datos .....           | 50 |
| 3.7.4.                          | Procesamiento de datos .....                        | 52 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO IV .....   | 53  |
| ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                                | 53  |
| 4.1. La empresa .....   | 54  |
| 4.1.1. Reseña histórica .....   | 54  |
| 4.1.2. Misión .....   | 54  |
| 4.1.3. Visión .....   | 55  |
| 4.1.4. Objetivos .....  | 55  |
| 4.1.5. Valores .....  | 56  |
| 4.1.6. Políticas .....  | 56  |
| 4.1.7. Organización .....   | 57  |
| 4.1.8. Clientes y proveedores .....                                     | 59  |
| 4.1.9. Procesos .....   | 60  |
| 4.2. Naturaleza de la problemática .....                                | 104 |
| 4.2.1. Resultados de la ficha de entrevista .....                       | 104 |
| 4.3. Diagnóstico del talento humano .....                               | 105 |
| 4.3.1. Análisis de resultados .....                                     | 105 |
| 4.3.2. Análisis de tablas cruzadas .....                                | 132 |
| 4.3.3. Identificación y análisis de factores ausentes y presentes ..... | 138 |
| 4.3.4. Síntesis del diagnóstico interno .....                           | 141 |
| CAPÍTULO V .....  | 144 |
| PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN O MEJORA .....                     | 144 |
| 5.1. Plan de implementación del área del talento humano .....           | 145 |
| 5.1.1. Propósito .....  | 145 |
| 5.1.2. Objetivos .....  | 145 |
| 5.1.3. Descripción de factores .....                                    | 146 |
| 5.1.4. Organigrama propuesto .....                                      | 147 |
| 5.1.5. Jefe del Talento Humano: Funciones y Responsabilidades .....     | 148 |
| 5.1.6. Actividades de implementación .....                              | 151 |
| 5.1.7. Cronograma .....   | 170 |
| 5.1.8. Presupuesto .....  | 173 |
| 5.1.9. Presupuesto: Proyección a cinco años .....                       | 175 |
| 5.1.10. Control .....   | 176 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO VI .....   | 182 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                              | 182 |
| 6.1. Conclusiones.....  | 183 |
| 6.2. Recomendaciones .....  | 184 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 186 |
| ANEXOS .....  | 189 |
| Anexo N°1: Tablas y figuras del análisis de resultados .....      | 189 |
| Anexo N°2: Tablas y figuras del análisis de tablas cruzadas ..... | 236 |
| Anexo N° 3: Cuestionario del clima laboral .....                  | 245 |

## INDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 1: Operacionalización de variables .....   | 44  |
| Tabla N° 2: Población DIMACO 2016 .....   | 49  |
| Tabla N° 3: Procesos .....  | 60  |
| Tabla N° 4: Checklist del diseño, descripción y análisis de cargos .....                                    | 64  |
| Tabla N° 5: Checklist del reclutamiento de personal .....   | 68  |
| Tabla N° 6: Checklist de la selección de personal .....   | 72  |
| Tabla N° 7: Checklist de la contratación de personal.....   | 75  |
| Tabla N° 8: Checklist de la inducción de personal.....  | 78  |
| Tabla N° 9: Checklist de la administración de salarios .....  | 81  |
| Tabla N° 10: Checklist de la elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales....                 | 85  |
| Tabla N° 11: Checklist de la evaluación del desempeño .....   | 88  |
| Tabla N° 12: Checklist de la capacitación del personal .....  | 92  |
| Tabla N° 13: Checklist de la administración de la seguridad y salud en el trabajo .....                     | 96  |
| Tabla N° 14: Checklist de las relaciones con los empleados .....  | 101 |
| Tabla N° 15: Checklist de los procesos .....  | 102 |
| Tabla N° 16: Resultados de la ficha de entrevista.....  | 104 |
| Tabla N° 17: Identificación y análisis de factores ausentes y presentes .....                               | 138 |
| Tabla N° 18: Síntesis del diagnóstico interno A .....   | 141 |
| Tabla N° 19: Síntesis del diagnóstico interno B.....  | 142 |
| Tabla N° 20: Síntesis del diagnóstico interno C.....  | 143 |
| Tabla N° 21: Descripción de factores.....   | 146 |
| Tabla N° 22: Consolidado de los indicadores de mejora .....   | 168 |
| Tabla N° 23: Cronograma A.....  | 170 |
| Tabla N° 24: Cronograma B.....  | 171 |
| Tabla N° 25: Cronograma C.....  | 172 |
| Tabla N° 26: Presupuesto para un año .....  | 173 |
| Tabla N° 27: Presupuesto: Proyección a cinco años .....   | 175 |
| Tabla N° 28: Ficha de control .....   | 177 |
| Tabla N° 29: Ficha de control para la evaluación del trabajo .....  | 179 |
| Tabla N° 30: Ficha de control de la efectividad de las capacitaciones .....                                 | 180 |
| Tabla N° 31: Percepción de que la empresa es un lugar agradable para trabajar.....                          | 189 |
| Tabla N° 32: Percepción de que la empresa cuenta con los recursos necesarios que facilitan el trabajo ..... | 190 |
| Tabla N° 33: Percepción de que las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo .....    | 191 |
| Tabla N° 34: Percepción de que los jefes indican claramente las tareas a realizar .....                     | 192 |
| Tabla N° 35: Percepción de que la empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional .....      | 193 |
| Tabla N° 36: Percepción de que el jefe reconoce el trabajo bien realizado .....                             | 194 |
| Tabla N° 37: Percepción de que el sistema de remuneraciones es justo en la empresa ....                     | 195 |
| Tabla N° 38: Percepción de que el trabajo contribuye con los objetivos personales del trabajador.....       | 196 |
| Tabla N° 39: Percepción de que los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos .....                   | 197 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 40: Percepción de que los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas .....                               | 198 |
| Tabla N° 41: Percepción de que el logro de un objetivo de la empresa es considerado como uno propio, de tal manera que se siente una sensación de orgullo ..... | 199 |
| Tabla N° 42: Percepción de que las utilidades otorgadas por la empresa son justas .....   | 200 |
| Tabla N° 43: Percepción de que los jefes informan oportunamente los cambios en la empresa.....  | 201 |
| Tabla N° 44: Percepción de que los jefes conocen la misión y visión de la empresa, y que a la vez colaboran con el logro de los objetivos.....                  | 202 |
| Tabla N° 45: Percepción de que existe confianza entre jefes y el personal .....   | 203 |
| Tabla N° 46: Percepción de que la empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad .....  | 204 |
| Tabla N° 47: Percepción de que los jefes delegan efectivamente las tareas al personal ...   | 205 |
| Tabla N° 48: Percepción de tener capacidad propia de decisión en el trabajo.....  | 206 |
| Tabla N° 49: Percepción de que al trabajador le gusta u trabajo.....  | 207 |
| Tabla N° 50: Percepción de que los jefes cumplen sus promesas .....   | 208 |
| Tabla N° 51: Percepción de que los jefes actúan de manera honesta, adecuada y éticamente .....  | 209 |
| Tabla N° 52: Percepción de que la infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo.....   | 210 |
| Tabla N° 53: Percepción de que el trabajador se siente orgulloso de trabajar en DIMACO .....  | 211 |
| Tabla N° 54: Percepción sobre la existencia de trabajo en equipo.....   | 212 |
| Tabla N° 55: Percepción de que la empresa es un buen lugar donde trabajar hasta la jubilación .....   | 213 |
| Tabla N° 56: Percepción sobre la flexibilidad de los permisos otorgados por la empresa  | 214 |
| Tabla N° 57: Percepción de que el trabajo realizado es importante y valorado.....   | 215 |
| Tabla N° 58: Percepción de que los trabajadores tienen los recursos y equipos necesarios para trabajar .....  | 216 |
| Tabla N° 59: Percepción sobre la infraestructura de la empresa DIMACO.....  | 217 |
| Tabla N° 60: Percepción sobre las oportunidades de ser reconocidos al realizar un buen trabajo .....  | 218 |
| Tabla N° 61: Percepción sobre la disponibilidad de realizar un esfuerzo extra por parte de los trabajadores para alcanzar un objetivo común.....                | 219 |
| Tabla N° 62: Percepción sobre la cooperación entre trabajadores del área .....  | 220 |
| Tabla N° 63: Percepción de la distribución del trabajo en la empresa DIMACO.....  | 221 |
| Tabla N° 64: Percepción sobre la posibilidad de ascenso en la empresa .....   | 222 |
| Tabla N° 65: Percepción sobre el plan de remuneración que otorga la empresa .....   | 223 |
| Tabla N° 66: Percepción sobre el grado de cooperación y apoyo en las áreas .....  | 224 |
| Tabla N° 67: Percepción sobre la ayuda que dan los jefes a sus trabajadores .....   | 225 |
| Tabla N° 68: Percepción sobre la integración de nuevos trabajadores a la empresa .....  | 226 |
| Tabla N° 69: Percepción sobre el liderazgo de los jefes .....   | 227 |
| Tabla N° 70: Percepción sobre la existencia de favoritismos .....   | 228 |
| Tabla N° 71: Percepción sobre la eficiencia de los jefes de la empresa.....   | 229 |
| Tabla N° 72: Percepción sobre los beneficios que brinda la empresa DIMACO .....   | 230 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 73: Percepción si los trabajadores son tratados como personas o como un recurso más de la empresa.....   | 231 |
| Tabla N° 74: Percepción del clima laboral en la empresa DIMACO.....   | 232 |
| Tabla N° 75: Percepción sobre el igualitarismo en la empresa DIMACO.....  | 233 |
| Tabla N° 76: Percepción de la existencia de amistad y colaboración entre los trabajadores .....   | 234 |
| Tabla N° 77: Percepción que DIMACO es un gran lugar donde trabajar .....  | 235 |
| Tabla N° 78: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs El trabajo se destaca por el trabajo en equipo .....                                  | 236 |
| Tabla N° 79: Siento el apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área vs Considero que el clima laboral en la empresa es agradable.....                | 237 |
| Tabla N° 80: Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales vs Siento que mi trabajo es importante y valorado .....                                     | 238 |
| Tabla N° 81: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo .....             | 239 |
| Tabla N° 82: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo .....             | 240 |
| Tabla N° 83: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo ..... | 241 |
| Tabla N° 84: Me gusta mi trabajo vs Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores .....  | 242 |
| Tabla N° 85: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional .....               | 243 |
| Tabla N° 86: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en el área .....                       | 244 |
| Tabla N° 87: Cuestionario: Clima Laboral.....   | 245 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura N° 1: Tienda principal - Av. Quiroz 122 .....   | 9   |
| Figura N° 2: Sucursal - Av. Jesús 305 .....  | 10  |
| Figura N° 3: Organigrama DIMACO S.A.C. ....  | 57  |
| Figura N° 4: Diagrama de bloques del diseño, descripción y análisis de cargos .....  | 61  |
| Figura N° 5: Diagrama de flujo del diseño, descripción y análisis de cargos .....  | 62  |
| Figura N° 6: Diagrama de bloques del reclutamiento de personal .....   | 66  |
| Figura N° 7: Diagrama de flujo del reclutamiento de personal .....   | 67  |
| Figura N° 8: Diagrama de bloques de la selección de personal .....   | 69  |
| Figura N° 9: Diagrama de flujo de la selección de personal .....   | 70  |
| Figura N° 10: Diagrama de bloques de la contratación de personal .....   | 73  |
| Figura N° 11: Diagrama de flujo de la contratación de personal .....   | 74  |
| Figura N° 12: Diagrama de bloques de la inducción de personal .....  | 76  |
| Figura N° 13: Diagrama de flujo de la inducción de personal .....  | 77  |
| Figura N° 14: Diagrama de bloques de la administración de salarios .....   | 79  |
| Figura N° 15: Diagrama de flujo de la administración de salarios .....   | 80  |
| Figura N° 16: Diagrama de bloques de la elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales .....   | 82  |
| Figura N° 17: Diagrama de flujo de la elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales .....   | 83  |
| Figura N° 18: Diagrama de bloques de la evaluación del desempeño .....   | 86  |
| Figura N° 19: Diagrama de flujo de la evaluación del desempeño .....   | 86  |
| Figura N° 20: Diagrama de bloques de la capacitación del personal .....  | 89  |
| Figura N° 21: Diagrama de flujo de la capacitación del personal .....  | 90  |
| Figura N° 22: Diagrama de bloques de administración de la seguridad y salud en el trabajo .....  | 93  |
| Figura N° 23: Diagrama de flujo de la administración de la seguridad y salud en el trabajo .....   | 94  |
| Figura N° 24: Diagrama de bloques de las relaciones con los empleados .....  | 97  |
| Figura N° 25: Diagrama de flujo de las relaciones con los empleados .....  | 98  |
| Figura N° 26: Propuesta de organigrama .....   | 147 |
| Figura N° 27: Diagrama de flujo de la mejora de las condiciones físicas de los ambientes de trabajo .....  | 151 |
| Figura N° 28: Diagrama de flujo para organizar capacitaciones más frecuentes al personal .....   | 154 |
| Figura N° 29: Diagrama de flujo para incrementar las posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo .....                                      | 156 |
| Figura N° 30: Diagrama de flujo para aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores .....                           | 158 |
| Figura N° 31: Diagrama de flujo para reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén .....  | 160 |
| Figura N° 32: Diagrama de flujo sobre generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus subordinados ..... | 162 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura N° 33: Diagrama de flujo para reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda .....   | 164 |
| Figura N° 34: Diagrama de flujo para seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.....  | 166 |
| Figura N° 35: Percepción de que la empresa es un lugar agradable para trabajar .....   | 189 |
| Figura N° 36: Percepción de que la empresa cuenta con los recursos necesarios que facilitan el trabajo .....   | 190 |
| Figura N° 37: Percepción de que las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo .....  | 191 |
| Figura N° 38: Percepción de que los jefes indican claramente las tareas a realizar.....  | 192 |
| Figura N° 39: Percepción de que la empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional .....  | 193 |
| Figura N° 40: Percepción de que el jefe reconoce el trabajo bien realizado .....   | 194 |
| Figura N° 41: Percepción de que el sistema de remuneraciones es justo en la empresa...   | 195 |
| Figura N° 42: Percepción de que el trabajo contribuye con los objetivos personales del trabajador.....   | 196 |
| Figura N° 43: Percepción de que los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos .....   | 197 |
| Figura N° 44: Percepción de que los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas .....                               | 198 |
| Figura N° 45: Percepción de que el logro de un objetivo de la empresa es considerado como uno propio, de tal manera que se siente una sensación de orgullo ..... | 199 |
| Figura N° 46: Percepción de que las utilidades otorgadas por la empresa son justas .....   | 200 |
| Figura N° 47: Percepción de que los jefes informan oportunamente los cambios en la empresa.....  | 201 |
| Figura N° 48: Percepción de que los jefes conocen la misión y visión de la empresa, y que a la vez colaboran con el logro de los objetivos .....                 | 202 |
| Figura N° 49: Percepción de que existe confianza entre jefes y el personal .....   | 203 |
| Figura N° 50: Percepción de que la empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad .....  | 204 |
| Figura N° 51: Percepción de que los jefes delegan efectivamente las tareas al personal..   | 205 |
| Figura N° 52: Percepción de tener capacidad propia de decisión en el trabajo.....  | 206 |
| Figura N° 53: Percepción de que al trabajador le gusta su trabajo.....   | 207 |
| Figura N° 54: Percepción de que los jefes cumplen sus promesas.....  | 208 |
| Figura N° 55: Percepción de que los jefes actúan de manera honesta, adecuada y éticamente .....  | 209 |
| Figura N° 56: Percepción de que la infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo.....   | 210 |
| Figura N° 57: Percepción de que el trabajador se siente orgulloso de trabajar en DIMACO .....  | 211 |
| Figura N° 58: Percepción sobre la existencia de trabajo en equipo .....  | 212 |
| Figura N° 59: Percepción de que la empresa es un buen lugar donde trabajar hasta la jubilación .....   | 213 |
| Figura N° 60: Percepción sobre la flexibilidad de los permisos otorgados por la empresa .....  | 214 |
| Figura N° 61: Percepción de que el trabajado realizado es importante y valorado.....   | 215 |



|  |     |
|--|-----|
| Figura N° 62: Percepción de que los trabajadores tienen los recursos y equipos necesarios para trabajar .....  | 216 |
| Figura N° 63: Percepción sobre la infraestructura de la empresa DIMACO .....   | 217 |
| Figura N° 64: Percepción sobre las oportunidades de ser reconocidos al realizar un buen trabajo .....  | 218 |
| Figura N° 65: Percepción sobre la disponibilidad de realizar un esfuerzo extra por parte de los trabajadores para alcanzar un objetivo común .....                         | 219 |
| Figura N° 66: Percepción sobre la cooperación entre trabajadores del área .....  | 220 |
| Figura N° 67: Percepción de la distribución del trabajo en la empresa DIMACO .....   | 221 |
| Figura N° 68: Percepción sobre la posibilidad de ascenso en la empresa .....   | 222 |
| Figura N° 69: Percepción sobre el plan de remuneración que otorga la empresa .....   | 223 |
| Figura N° 70: Percepción sobre el grado de cooperación y apoyo en las áreas .....  | 224 |
| Figura N° 71: Percepción sobre la ayuda que dan los jefes a sus trabajadores .....   | 225 |
| Figura N° 72: Percepción sobre la integración de nuevos trabajadores a la empresa .....  | 226 |
| Figura N° 73: Percepción sobre el liderazgo de los jefes .....   | 227 |
| Figura N° 74: Percepción sobre la existencia de favoritismos .....   | 228 |
| Figura N° 75: Percepción sobre la eficiencia de los jefes de la empresa .....  | 229 |
| Figura N° 76: Percepción sobre los beneficios que brinda la empresa DIMACO .....   | 230 |
| Figura N° 77: Percepción si los trabajadores son tratados como personas o como un recurso más de la empresa .....  | 231 |
| Figura N° 78: Percepción del clima laboral en la empresa DIMACO .....  | 232 |
| Figura N° 79: Percepción sobre el igualitarismo en la empresa DIMACO .....   | 233 |
| Figura N° 80: Percepción de la existencia de amistad y colaboración entre los trabajadores .....   | 234 |
| Figura N° 81: Percepción que DIMACO es un gran lugar donde trabajar .....  | 235 |
| Figura N° 82: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs El trabajo se destaca por el trabajo en equipo .....                                  | 236 |
| Figura N° 83: Siento el apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área vs Considero que el clima laboral en la empresa es agradable .....               | 237 |
| Figura N° 84: Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales vs Siento que mi trabajo es importante y valorado .....                                     | 238 |
| Figura N° 85: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo .....             | 239 |
| Figura N° 86: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo .....             | 240 |
| Figura N° 87: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo ..... | 241 |
| Figura N° 88: Me gusta mi trabajo vs Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores .....  | 242 |
| Figura N° 89: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional .....               | 243 |
| Figura N° 90: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en el área .....                       | 244 |

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

---

## 1.1. Planteamiento del problema

La persona tiende a entablar relaciones interpersonales; se organiza, contribuye y convive con su entorno. Son estas capacidades las que la impulsan a crear organizaciones y herramientas que le permitan plantear y lograr con éxito sus objetivos.

Por otro lado, el área del talento humano, el elemento más valioso para el desarrollo de las relaciones interpersonales y correcto funcionamiento de una empresa; es la que define, controla, desarrolla las estrategias y políticas adecuadas para crear un ambiente organizacional próspero. El área funciona como regulador y asesor del recurso humano.

Si el área del talento humano consigue el esfuerzo y compromiso de los trabajadores, la empresa marchará adecuadamente. Estar comprometido significa compartir la visión y ayudar al desenvolvimiento de la misión de la empresa.

DIMACO S.A.C. es una empresa comercializadora de productos y/o servicios para el sector construcción, cuenta con materiales y acabos de construcción, decoración, eléctricos e iluminación, logrando, hoy en día, abarcar una porción considerable del segmento.

La empresa tiene más de 40 años de antigüedad, sin embargo, dada las exigencias del mercado y el avance de la tecnología, es que la empresa necesita plantear un sistema de gestión del talento humano que la ayude a mantenerse sostenible en el presente y seguir creciendo en el futuro.

Como punto de partida se realiza un diagnóstico actual de la empresa y sus trabajadores, se detectan las deficiencias por puesto y área, como consecuencia se propone la implementación de un área del talento humano, que permita gestionar y evolucionar las competencias de cada trabajador, mediante el desarrollo de técnicas y el replanteamiento de la organización de la empresa que estén acorde con el logro de los objetivos de la organización.

Se precisa que la empresa actualmente no cuenta con un área específica de gestión del talento humano ni con la persona idónea con las competencias necesarias para gestionar efectivamente dicha área, provocando la existencia de personal no capacitado o apto para el perfil del puesto, la inexistencia de un programa adecuado de inducción o capacitación al nuevo personal, carencia de la aplicación de planes

de carreras profesionales, así como también un sistema de compensación y motivación carente.

Esta falta de planeación de gestión del talento humano tiene como consecuencia la generación de conflictos entre los trabajadores y la generación de un clima organizacional inapropiado.

Se propone la implementación de un área del talento humano que desarrolle un manual de funciones, descripción de cargos, perfil del trabajador y reestructuración del organigrama, el cual colabore con el crecimiento de la productividad de la empresa y la efectividad en la gestión de los procesos para poder competir en el mercado actual.

El área del talento humano tiene como finalidad mejorar el clima organizacional, crear un ambiente de trabajo agradable, atractivo, amistoso para los trabajadores y que ellos se sientan identificados con la empresa.

## 1.2. Descripción del problema

DIMACO es una empresa comercializadora, fundada en Arequipa - Perú, dedicada a la atención de diversos productos y/o servicios para el amplio sector de la construcción, rubro especializado en el que sus fundadores y directivos se desempeñan desde hace más de 40 años, gracias a la experiencia tanto comercial como industrial, con la misión de proveer un servicio en la comercialización de productos de alta calidad en materiales y acabados de construcción, artículos de construcción, artículos de decoración, materiales eléctricos y de iluminación, artículos de ferretería, EPP, limpieza y otros artículos variados de su necesidad.

En el diagnóstico ejecutado se hallaron problemas existentes respecto al capital humano, uno de los más importantes identificados se focaliza en el área de ventas, donde se suscitan conflictos entre los vendedores de tienda, estos desacuerdos fueron presenciados por clientes potenciales en reiteradas ocasiones, perjudicando así la imagen de la empresa. Los conflictos en esta área aparecen principalmente por el sistema de comisiones; la remuneración se basa en el sueldo básico fijo más comisiones, estas últimas se consiguen si superan un monto de ventas determinado, que se logra concretizando ventas con los clientes en un mes, es por esto que cada

vendedor de tienda intenta atender a la mayor cantidad de clientes posible, y es ahí donde se genera el conflicto.

Algunos clientes fidelizados, tienen un vendedor establecido, es decir, un vendedor que los atiende y si por algún motivo este cliente es atendido por otro vendedor se suelen generar discusiones entre ellos, esto a consecuencia del sistema de comisiones, entonces si un vendedor está atendiendo a un primer cliente, el segundo debe esperar generando incomodidad y hasta el retiro del cliente de la tienda, viéndose las ventas afectadas.

En esta área se determina que la motivación empleada es muy básica, se restringe a una motivación extrínseca, guiada a la remuneración por comisión careciendo de otro tipo de motivación.

Además, en esta misma área se presenta mayor rotación de personal, por los problemas antes descritos, son los vendedores más antiguos los que perduran en la empresa por su misma experiencia y son los nuevos quienes se ven afectados por el clima laboral.

Un problema significativo se encuentra en el área de almacén, aquí se presenta alta rotación de almaceneros; siendo esta rotación mayor que en otras áreas, y esto debido a que el trabajo es muy agotador e involucra mucho desgaste físico. El trabajo de los almaceneros es muy parecido al trabajo de un peón, se basa fundamentalmente en cargar cajas de mayólicas, porcelanatos, entre otros productos de gran magnitud, cada uno con un peso de entre 15 a 30 kilogramos aproximadamente; la tarea es llevarlos del almacén al camión o viceversa, siendo esta actividad muy agotadora y perjudicial para la salud. En algunas ocasiones los almaceneros solo duraban un día en el trabajo; este problema puntual evidenciado en esta área específica trae como consecuencia una reducción en la productividad de la empresa, ya que genera inconvenientes con la carga y distribución de pedidos. Además, en este mismo punto, se han dado algunos casos de renuncia de los almaceneros porque se descuenta de su sueldo la rotura de mercadería que estuvo a su cargo, por manipulación y/o distribución de la misma.

Otro problema adicional se genera en el área administrativa ya que gran parte del personal que labora en el área no son profesionales o no han tenido alguna carrera técnica, lo que ocasiona falta de orden y profesionalidad al momento de realizar las labores de trabajo respectivas.

La inferencia sería que el problema reside en la selección de personal, ya que tanto el área de ventas, almacén y administración no tiene personal adecuado para el desarrollo del perfil del puesto, observándose así la falta de profesionalismo en los trabajadores.

Actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal están manejados inadecuadamente y desactualizados, en primer lugar, las personas designadas a seleccionar al personal son la asistente de gerencia y la contadora, ellas no tienen experiencia ni estudios en la gestión del talento humano, no manejan ninguna herramienta de selección óptima, por lo que el personal que ingresa a la empresa no es competente, perjudicando la productividad de la misma.

En cuanto a las capacitaciones que realiza la empresa son muy escasas, y cabe resaltar que no generan línea de carrera, es decir no existe el sistema de promoción y ascenso.

Los sistemas de capacitaciones utilizados son muy antiguos y rígidos, no existe un área que maneje el recurso humano eficientemente, no se utilizan herramientas que promuevan el desarrollo de competencias y por ende la empresa no cuenta con el personal idóneo que pueda ayudar a DIMACO a desarrollarse.

Las condiciones de los ambientes de trabajo no son las adecuadas, tanto por el frío, contaminación de humos y contaminación sonora que se da mayormente en el área de ventas tienda, como también por la falta de iluminación de la misma área para que sea más vistoso los productos en exhibición; y otros detalles más que aplican a todas las áreas de la empresa como el orden y limpieza de los ambientes de trabajo. Todo ello en conjunto, de igual forma, perjudica la productividad de los colaboradores en el trabajo diario.

### 1.3. Formulación del problema

¿De qué manera va a contribuir un Plan de Implementación del Área del Talento Humano en la mejora del clima laboral existente en la empresa DIMACO S.A.C, Arequipa 2017?

#### 1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del clima laboral en la empresa DIMACO S.A.C.?
- ¿Existe alguna relación entre el clima laboral y la productividad de la empresa?
- ¿Cuáles son las herramientas que se deben implementar para el área del talento humano?

#### 1.5. Objetivos de la investigación

##### 1.5.1. Objetivo General

Proponer un Plan de Implementación del Área del Talento Humano como mejora del Clima Laboral existente en la empresa DIMACO S.A.C, Arequipa 2017.

##### 1.5.2. Objetivos Específicos

1. Desarrollar un diagnóstico situacional del clima laboral en la empresa DIMACO S.A.C.
2. Identificar los factores relevantes de la problemática existente relacionado al clima laboral como variable influyente en la productividad de la empresa.
3. Proponer la metodología de Implementación del Área del Talento Humano en la empresa DIMACO S.A.C.

## 1.6. Justificación de la investigación

### 1.6.1. Teórica

Los resultados y conclusiones obtenidos al finalizar la presente investigación servirán para la empresa DIMACO S.A.C. y a otras empresas de rubro similar, para conocer cómo la implementación del área del talento humano mejora el clima laboral de una empresa y cuál es la relación de las variables Área del Talento Humano y clima laboral. Además, la tesis servirá para todos los estudiantes universitarios que tengan acceso a la biblioteca de la Universidad Católica San Pablo. Podrán hacer uso de la misma como apoyo para trabajos que dejan los docentes en diferentes asignaturas y/o para exposiciones que tengan sobre algún tema relacionado al plan de implementación.

Ayudará a entender mejor a los estudiantes, el papel relevante que tiene el área del talento humano en una empresa que se encuentra en el rubro de la construcción y cómo esta área influye en el clima laboral de la misma.

Finalmente, servirá para los docentes, para que puedan usar el tema de la tesis como caso de estudio y presentarlo a los alumnos para su posterior desarrollo y solución.

### 1.6.2. Práctica

Los resultados y conclusiones obtenidos en esta investigación servirán para la empresa DIMACO S.A.C. para implementar el área del talento humano como fin de mejorar el clima laboral de la empresa.

Por otra parte, la implementación logrará sensibilizar a los colaboradores, haciendo que se sientan identificados con la empresa. Influirá en la realización efectiva de sus labores diarias, en el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, así como también en el desarrollo de competencias.



Un plus es que la implementación contribuirá en la mejora del clima familiar del trabajador por la satisfacción personal.

La necesidad de crecimiento y expansión de la empresa, siendo a la vez más productiva por la investigación realizada, generara nuevos puestos de trabajo, es decir más oferta laboral contribuyendo positivamente con el progreso social.

Finalmente, ayudará a otras empresas de rubro similar para la posible toma de decisiones que se den en el área de recursos humanos o del talento humano.

#### 1.6.3. Metodológica

Se utilizarán técnicas válidas como la observación, la encuesta y la entrevista, que a su vez requerirá del uso de instrumentos como la ficha de observación, el cuestionario y la ficha de entrevista, con el fin de recabar información pertinente para el adecuado desarrollo de la presente investigación.

#### 1.6.4. Personal

La presente investigación permitirá conseguir a los investigadores obtener el título profesional como Licenciado en Administración de Negocios y así lograr el desarrollo profesional deseado.

### 1.7. Alcances

- Se presenta una propuesta, más no la implementación del plan; primero, porque la inversión para ejecutar la implementación resultaría ser muy elevada; y segundo, porque el tiempo que demanda dicha implementación es más extenso.

- Se utilizó como caso de estudio a la empresa DIMACO S.A.C., una mediana empresa arequipeña que cuenta con 39 trabajadores, siendo el rubro de ésta, la distribución de materiales y acabados de construcción.

## 1.8. Delimitación de la investigación

### 1.8.1. Espacial

La presente investigación se realizó en la empresa DIMACO S.A.C., la cual tiene dos tiendas, la principal se encuentra ubicada en la Avenida Quiroz N° 122, Urbanización María Isabel, Arequipa, la segunda tienda en la Av. Jesús N°305, Mariano Melgar, Arequipa.

**Figura N° 1: Tienda principal - Av. Quiroz 122**



**Fuente: Google Maps**

**Elaboración: Propia**

**Figura N° 2: Sucursal - Av. Jesús 305**



**Fuente: Google Maps**

**Elaboración: Propia**

1.8.2. Temporal

La investigación se llevó a cabo entre el mes de julio 2016 y junio 2017.

1.8.3. Temático

Área: Ciencias Sociales

Campo: Recursos Humanos

Línea de investigación: Clima Laboral

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

---

## 2.1. Antecedentes de la investigación

- a. Propuesta de diseño de un modelo de gestión de recursos humanos para la empresa LEADCOM del Ecuador S.A.

La investigación considera que la manera de asegurar la competencia en el personal es mediante la coordinación de actividades de los procesos de la empresa, para así asegurar la satisfacción del cliente y la productividad de la empresa. Señala además que la capacitación del personal y/o la especialización del mismo es un punto fundamental para ejecutar efectivamente las actividades.

Utiliza para el análisis de la empresa un análisis FODA y el Balance Score Card, estas herramientas permiten medir el cumplimiento de los objetivos; y como propuesta plantea mejorar el proceso de captación de personal y el desarrollo de un manual de funciones detallando los puestos e induciendo a una mejor práctica de actividades.

- b. Análisis y desarrollo de un módulo de apoyo a la gestión y control de recursos humanos externos de la gerencia división de operaciones y sistemas del banco estado.

La investigación tiene dos objetivos específicos; primero, mejorar los procesos y control de gestión de recursos externos; y segundo, automatizar funciones en el Banco Estado de Chile, esto mediante el análisis, creación, prueba y puesta en producción de un módulo web de registro del personal externo.

El proyecto propone mejorar la gestión de recursos humanos y tecnológicos internos del banco, disminuyen el tiempo de entrega y reduciendo plazos de implementación.

- d. Propuesta de departamento de recursos humanos para una agroindustrial.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la organización y la gestión de recursos humanos de la Agroindustrial Jaime Soler. Realiza posteriormente un análisis FODA a cada departamento y un análisis de clima laboral cualitativo-cuantitativo al personal. Utiliza el benchmarking como una herramienta para determinar las prácticas con éxito en el ámbito mundial, con respecto a recursos humanos y así adecuarlas a la propuesta del departamento de recursos humanos de la propia empresa.

Finalmente, lo que pretende lograr la presente investigación es identificar los problemas existentes y realizar propuestas de solución.

- e. La gestión del talento y la generación de valor en la empresa.

En esta investigación se habla sobre la importancia de la gestión del talento y como ésta se ha convertido en la clave de éxito empresarial, ya que hoy en día los escenarios en el mercado empresarial son cada vez más competitivos. Por otro lado habla sobre la generación de valor empresarial, apoyándose en una apropiada gestión que fomente el desarrollo del talento, esto mediante la incorporación de una visión y mentalidad conjunta entre trabajadores de todo orden jerárquico de una empresa asegurando un desenvolvimiento prometedor en el transcurso del tiempo.

- f. Análisis de propuesta de mejora del clima organizacional de la empresa La Positiva seguros y reaseguros en la sucursal Arequipa.

Hoy en día los avances y los cambios en el mundo empresarial sobre la tecnología y las herramientas exigen a que las empresas innoven para poder mantenerse en el mercado, ellas deben implementar nuevas estrategias, reconociendo que para poder efectuar las mismas es necesario el recurso humano, es decir, el capital humano, y además crear un buen clima organizacional que logre que los trabajadores sean más eficientes en el trabajo.

La tesis mencionada analiza a la empresa “La Positiva Seguros y Reaseguros” y propone una mejora para el clima organizacional, para conseguir el mejor capital humano, comenzando con realizar encuestas a los colaboradores actuales.

En los resultados se hallaron los principales indicadores determinantes del clima organizacional, como son las condiciones laborales, capacitación, desarrollo profesional, sueldo, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, compromiso, valores, entre otros.

Se encontró que el clima organizacional estaba en 62,90%, lo cual era bueno, pero podía ser mejorado.

La tesis utilizó el modelo de Business Partner como propuesta de mejora del 5% anual, que permita incluir el compromiso y la satisfacción del cliente para beneficio de toda la organización.

- g. Análisis de la Gestión del talento Humano y su influencia en la satisfacción en el sector de la MYPES de la ciudad de Arequipa.

La tesis analiza la gestión del talento humano y su influencia en la satisfacción laboral de las MYPES de la ciudad de Arequipa; la investigación intenta explicar que la gestión del talento humano y la satisfacción laboral están relacionadas y que por consecuencia la gestión de un empresario influye en la satisfacción de los trabajadores en la empresa.

Utiliza la encuesta para encontrar información sobre la satisfacción laboral de cada MYPE y la manera de gestión de cada jefe, por lo que realiza la encuesta tanto a los colaboradores como a los jefes, luego procesa la información y se analiza con el coeficiente de correlación de Pearson para encontrar el grado de relación entre ambas variables.

En los resultados hallados evidencia que si existe una correlación entre las variables, por lo que se concluye que a mayor gestión del talento mayor será la satisfacción laboral.

También encuentra que el grado de satisfacción en la MYPES de la ciudad de Arequipa estaba en 97%, lo cual es un porcentaje muy importante, la gestión del talento humano en 73%, este porcentaje si bien es alto, puede mejorar. Por

último, detalla que la relación existente entre empresario y colaboradores tiene muchas deficiencias, sobre todo por el grado de dependencia y la incapacidad de toma de decisiones que perciben los colaboradores limitados según su puesto de trabajo.

## 2.2. Marco conceptual

- Clima organizacional

En términos de una organización, es un conjunto de características del entorno de trabajo percibidas por los trabajadores y tomadas como componente principal de influencia en su conducta.

- Comisión

En términos generales, es la suma de dinero pagada a una persona como retribución de alguna operación de venta o compra de servicios o activos, el pago puede ser realizado por una institución financiera, un bróker o una persona.

- Conflicto interpersonal

Hablando del personal de una empresa, son disconformidades acerca de prácticas, políticas y sensaciones emocionales que resultan en un ambiente dañino entre dos o más trabajadores.

- Conflicto laboral

Hablando de relaciones laborales, es cualquier disconformidad relacionada a negociaciones, términos, condiciones de trabajo, acuerdos, mantenimiento o cambio en la relación entre jefes y subordinados.



- Contrato

En términos legales, es un acuerdo entre dos o más individuos, establecido legalmente, por el que se decretan obligaciones y derechos para los involucrados, que se coaccionan mutuamente a hacer algo o no.

- Almacenero

Persona que realiza labores usando esfuerzo físico para ubicar y/o despachar mercadería; además se encarga de la organización del almacén.

- Jefe

Persona con el suficiente poder y autoridad para liderar un grupo de colaboradores en una empresa.

- Motivación

Hablando del personal de una empresa, es el impacto adquirido de los colaboradores que tiene como propósito despertar en ellos el deseo de conseguir un determinado fin.

- Motivaciones internas

Hablando de dirección de personal, son los aspectos que hacen prevalecer a los medios que incentivan, inspiran, estimulan y manejan la conducta de una persona a realizar actividades.

- Personal

Hablando del personal de una empresa, es un término que abarca todas las tareas del área de los recursos humanos de la organización, así como las relaciones en el trabajo y la contratación de nuevos trabajadores. Grupo de

trabajadores de una empresa, desde el personal de más alto nivel hasta el último empleado.

- Productividad

Óptimo aprovechamiento que se le da a los recursos disponibles para la adquisición de un beneficio máximo.

- Relaciones humanas

En términos de una organización, reside su importancia en la vinculación de los trabajadores y en el impacto en la futura dirección de la empresa. Las relaciones humanas se dedican a demostrar la conducta del hombre empresarial. Su finalidad, es generar un buen clima organizacional y la satisfacción personal.

- Relaciones laborales

En el campo de las relaciones laborales, es un término general que comprende los componentes de interés común para dueños de empresas y empleados.

- Rotación

La palabra rotación respecto al área de recursos humanos, habla sobre la salida de los trabajadores de las empresas, puestos que posteriormente serán reemplazados por nuevos trabajadores.

- Rotación de puestos

Se refiere al desarrollo de trabajadores mediante el cual un trabajador es reubicado a otro puesto de trabajo, este movimiento se puede dar de manera horizontal o vertical. El propósito de la rotación de puestos es el desarrollo de competencias y obtención de nuevos conocimientos.

- Rumor

El rumor es un tipo de comunicación informal que suele difundirse en una empresa, estos se transmiten de boca en boca sin total certeza de los hechos.

- Salario

Hablando del personal de una empresa, es la compensación adquirida por un trabajador por los servicios profesionales prestados durante un determinado tiempo de labor.

- Sueldo

Es un término empleado que hace mención a la indemnización que se paga periódicamente por prestaciones dadas por personal administrativo, gerentes, servicios profesionales, personal que trabaja en oficinas y otros semejantes.

- Vendedor

En términos de ventas, es el número de ventas logrado por cada vendedor, la cual determina la buena reputación dentro de la organización donde labora. Un vendedor es la persona capacitada para ofrecer un producto en el mercado.

- Venta

En términos de finanzas, es el traspaso de la propiedad de uno o varios bienes, acuerdo relacionado a la compra de efectuar un servicio a cambio de un pago efectivo al año o posterior al mismo.

## 2.3. Marco teórico

### 2.3.1. Plan

#### 2.3.1.1. Definición

Es la facultad para determinar eficazmente las prioridades y metas de un área o proyecto; consiste en detallar las tareas, pasos, acciones, periodos y recursos propios para conseguir los objetivos trazados. Es el plan de estructuración interna de una entidad o de una parte de la misma. Decisiones que se acaparan para dar inicio a dicha estructuración. Evaluación precedente u ordenamiento posterior de un elemento destinado a un objetivo de total desarrollo de un país.

Además, adiciona la utilización de mecanismos de verificación y seguimiento de los niveles de progreso de las diferentes tareas para conservar el control del proceso y emplear las medidas correctivas imprescindibles.

Planificar trata del desarrollo de proyectos sobre las diferentes operaciones que se pretenden efectuar para conseguir los objetivos planteados por la empresa. La planificación facilita las herramientas necesarias para poder decidir quiénes, de qué forma y cuando se debe ejecutar cada una de las tareas necesarias para alcanzar las metas fijadas por la organización. Dicho de otra forma, la planificación tiene por objetivo el diseño y ejecución de los planes, y sirve como guía para las personas que han sido elegidas para poner en marcha las acciones en un momento oportuno.

#### 2.3.1.2. Características

- Por su uso

- De uso único

En este caso se plantean específicamente para enfrentar las necesidades de un único evento, una vez que se han ejecutado ya no son necesarios. (Por ejemplo: Los programas y presupuestos)

- De uso repetitivo

Estas son constantes, sirven como ayuda para las tareas frecuentes de la empresa como contestación a decisiones planificadas. (Por ejemplo: normas, políticas y procedimientos)

- Por su periodo de tiempo

- A corto plazo

Cuando la duración es menor a un año.

- A mediano plazo

Cuando la duración es de uno a tres años.

- A largo plazo

Cuando la duración es de tres a cinco años.

- Por su nivel jerárquico

- Planes operativos

Están diseñados con el propósito de definir con antelación cual es el papel específico de cada trabajador en los puestos operacionales donde laborará.

- Planes tácticos

En este caso la planificación táctica se basa fundamentalmente de la planeación estratégica. Estos están determinados a operar en aspectos relacionados a los departamentos más importantes o principales áreas de las empresas. Por último, se encarga de asegurar el óptimo uso de los recursos y sacarle el máximo provecho, sobre todo aquellos que serán usados para conseguir las metas planteadas a corto plazo.

- Planes estratégicos

Estos se encuentran canalizados a las metas que comprenden a una determinada organización o institución. A la vez, intentan determinar cuáles son las medidas de orientación y sus limitaciones. Para ello precisan cuáles son los objetivos, los recursos a utilizar y los instrumentos de apoyo a la hora de manejar los planes. La institución u organización es considerado como un todo, no serán distinguidos por divisiones o áreas.

### 2.3.1.3. Tipología

- Clases de planes

- Plan operativo

Significa el modo de operación de una empresa en correspondencia a las distintas líneas de negocios que sean concernientes a su rubro. Un plan operativo determina los objetivos a alcanzar y luego los pasos a seguir.

- Plan operativo anual (POA)

Éste tipo de plan se usa para brindarle un alto sentido de dirección al progreso funcional y administrativo de una compañía, durante un periodo de tiempo establecido, que normalmente es de un año. En un POA se determinan las estrategias a seguir y se logran mediante el trabajo diario. Finalmente se considera de uso en general para organismos del Estado.

- Programa anual de trabajo

Herramienta administrativa que suministra a la empresa instrucciones detalladas para la ejecución de determinadas tareas a corto plazo, por lo general 12 meses. La presente debe realizarse de acuerdo a los programas y estrategias para que aporte al logro de los objetivos, a la sistematización y a la prueba de labores, resultando ser un compromiso de toda la empresa.

- Plan de acción

Determinado programa de acción para cada área empresarial de la organización, el cual es propuesto inmediatamente por los

superiores o responsables de esas áreas. Estos se diseñan para planificar eventos que demandan acción inmediata y por periodos de tiempo cortos. Por ejemplo, que se den de forma diaria, semanalmente, mensualmente, semestralmente, etcétera. Cada plan de acción propuesto a la altura de área o unidad administrativa va a formar parte de un programa anual de trabajo.

- Plan de trabajo

Herramienta administrativa que suministra a la empresa instrucciones detalladas para la ejecución de determinadas tareas durante una fase de tiempo fijado o establecido.

- Plan de investigación

Es el pronóstico o previsión de las diferentes tareas que deberán efectuarse mientras se desarrolla una investigación. Las mismas se deberán realizar con un orden lógico.

#### 2.3.1.4. Procesos

Los puntos clave para ejecutar una planificación o planeación, son:

- Estudio de la situación actual
- Fijar objetivos
- Proponer estrategias
- Plantear planes o programas de acción



### 2.3.2. Implementación

#### 2.3.2.1. Definición

Operaciones que se realizan de manera estructurada y programada con el fin de poner en marcha nuevas formas de laborar o hacer las cosas, como un nuevo método.

El empleo de la palabra implementar en vez de implantar es necesaria para aquellos métodos o procedimientos de trabajo que si bien pueden comprometer transformaciones importantes en la empresa, no se familiarizan con su estrategia y visión, y/o no involucran cambios culturales significativos.

En términos generales, es la planificación y/o puesta en marcha de un programa, idea, método o propuesta.

#### 2.3.2.2. Procesos

Una vez definida la idea, se procede a la evaluación de factibilidad para ejecutar las medidas y métodos necesarios que consigan el objetivo deseado.

### 2.3.3. Área

#### 2.3.3.1. Definición

Lugar o sitio en una empresa que puede distinguirse entre ellas por las tareas o funciones que se ejecutan. Ejemplos: Área de Producción, Área de Administración, Área de Recursos Humanos entre otras.

Es la unidad de organización y métodos. Es la que tiene como objetivo conocer los inconvenientes de la empresa, en sus aspectos estructurales y de procedimientos, que fluyan de la adaptación de los diferentes sistemas óptimos a los objetivos planteados por la alta dirección, y presentar las medidas correctivas correspondientes para volver más

eficiente el nivel de eficiencia que aquellos posean, sosteniéndose en las técnicas específicas comunes, por iniciativa propia, por mandato de algún área de la alta dirección o dentro de un plan común de trabajo.

#### 2.3.3.2. Características

El trabajo del área nace, principalmente de estas decisiones:

- Por autogeneración, esto significa, por señalamiento o designación del gerente del área.
- Por pedido de alguna área de la dirección con permiso para ello.
- Por la propuesta de un plan de trabajo, elaborado generalmente por el gerente del área y permitido por la alta dirección.

Resulta que, esta última decisión es la más aconsejable por cuanto conlleva considerar a la empresa como un elemento de desarrollo y, consiguientemente aprueba su planificación.

#### 2.3.3.3. Tipología

La organización de una empresa se estructura mediante la división funcional de la misma en lo que se denomina dirección, áreas o departamentos. Esta división se determina de manera funcional, es decir, relaciona diversas tareas o procesos por cada nivel.

La estructura de una empresa se basará su tamaño, por lo mismo suele ser frecuente que en una micro o pequeña empresa los trabajadores tengan más responsabilidades que en una empresa grande.

La denominación de las áreas dependerá del giro de la empresa o de la necesidad de la misma, aunque se debe tener presente que existen áreas funcionales, como por ejemplo:

- Área del Talento Humano
- Área de producción

- Área de finanzas
- Área de Marketing
- Área de Ventas
- Área de Imagen
- Área Comercial
- Entre otras.

#### 2.3.4. Talento humano

##### 2.3.4.1. Definición

El talento humano es un conjunto de virtudes que Dios regala a cada hombre; asimismo se definen como cualidades intelectuales, aptitudes, perspicacia, capacidades, etcétera, que sobresalen de una persona.

Es la agrupación de las destrezas, cualidades, actitudes, dones y talentos de las personas que conforman las competencias existentes en cada una de ellas, estas competencias producen valores económicos y sociales y a su vez la práctica de estas competencias genera la productividad personal y organizacional.

Todas las personas tienen un talento en particular, este talento conlleva a ser competitivos y son las organizaciones o empresas quienes valoran ese diferencial que tiene cada persona.

Una parte relevante del talento humano es el capital intelectual el cual se centra en los conocimientos y el uso de tecnología para realizar cualquier trabajo y proceso productivo. Es poner en práctica el conocimiento adquirido, las habilidades y la actitud reflejada en la voluntad de utilizar las habilidades individuales, las cuales suman el perfil de una persona competitiva.

La gestión del talento humano es un componente fundamental en una organización. Esta nueva gestión no se considera como gasto, más bien si como un activo propio de la empresa, la gestión del talento humano debe pretender resaltar a los trabajadores propietarios de un gran

potencial, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente y mantenerlos en la organización.

Para poder gestionar el área del talento humano primero hay que ser conscientes del talento individual; un gerente del talento humano debe saber reconocer, administrar y dirigir la diversidad de talentos existentes en la organización; las actividades laborales involucran claramente el manejo de la diversidad de habilidades y actitudes presentes en el personal. De aquí que nace el trabajo en equipo, el gerente del talento humano debe saber adecuar el trabajo proporcionando oportunidades en el trabajo, para que las personas adquieran mayores conocimientos y transmitiéndoles valores como la colaboración, responsabilidad, sinceridad, entre otros.

Se entiende por capital humano a cada una de las personas que conforman la fuerza de trabajo de una organización.

El capital humano reúne las capacidades para ejecutar un determinado trabajo, estas capacidades son el resultado de la asociación de conocimientos intelectuales y conocimientos empíricos, habilidades, aptitudes y actitudes, valores e incentivos inherentes por el grupo de personas que trabajan en una determinada organización. Además se considera como una cualidad significativa la ética que las personas puedan practicar.

El manejo del capital humano también se encarga del manejo de los problemas que puedan aparecer en los trabajadores, en la comunicación, manejo de conflictos y desarrollo de competencias.

#### 2.3.4.2. Características

El talento humano integra aspectos esenciales, tales como:

- Conocimiento. Adquirido mediante la instrucción y preparación; es el efecto de aprender continuamente, el conocimiento es la cultura que cada persona posee y es el elemento más apreciado en esta época moderna.

- Habilidad. Es poner en práctica el conocimiento mediante la innovación y creación de nuevas técnicas, así como también a través de la resolución de problemas, La habilidad es saber hacer.
- Juicio. Es analizar y discernir una determinada situación para luego poder obtener información relevante y posteriormente juzgar de manera crítica encontrando la mejor solución.
- Actitud. Es el comportamiento de una persona de estar dispuesto o no a realizar alguna tarea, es el comportamiento de hacer que ocurra. La actitud proactiva y decidida conlleva a alcanzar objetivos, tomar riesgos y agregar valor. La actitud conduce a lograr la realización de la capacidad de una persona.

El talento comprende las siguientes características:

- Cosmopolitismo
- Prudencia
- Justicia
- Temple
- Desarrollo de personas
- Liderazgo
- Comunicación
- Dirección de equipos
- Adaptabilidad al cambio
- Innovación
- Ética

En la actualidad el área de recursos humanos ha sido sustituida por la gestión del talento humano. Las tareas de la gestión del talento humano son administradas por los gerentes de línea y tienen como principales funciones captar y mantener a los trabajadores productivos y potenciales.

Los trabajadores pasan de ser elementos pasivos a elementos activos, que transformar los demás recursos de la organización en productos

finales acordes con la misión planteada. Ahora los trabajadores son considerados miembros de la organización que cumplen con un propósito por medio de la ejecución de actividades programadas, mediante la toma de decisiones diarias según sus conocimientos; si los frutos obtenidos logran satisfacer las necesidades de los clientes se podría decir que cumplen con los objetivos de la empresa.

Se debe impulsar y motivar el desarrollo del talento en cada persona mediante el uso de tecnología, técnicas, herramientas, etcétera. El desarrollo del talento supone el aprendizaje continuo y la actualización constante, los conocimientos adquiridos en este proceso son integrados al trabajo con la finalidad de lograr mejorar los procesos y los resultados en la organización.

Hoy en día las organizaciones compiten mediante la adquisición de tecnología innovadora e intentan equiparse con lo mejor de esta; pero competir mediante la incorporación de personas con talentos portadores de competencias a su constitución no es tarea fácil. Diversas organizaciones pueden comprar máquinas y adquirir nuevas tecnologías, pero es excesivamente complicado captar, desarrollar y mantener ventajas competitivas con referencia a las organizaciones rivales.

Los trabajadores son el capital humano activo de la organización, ellos añaden conocimiento a la organización.

#### 2.3.4.3. Procesos

El proceso para la selección del talento humano se engloba en dos pasos:

- La selección de personas, mediante las políticas de captación según sus capacidades, cualidades potenciales y compromiso de acuerdo al perfil que la empresa busca.
- Promoviendo un ambiente donde se desarrolle el talento individual, creando valor y motivación en las personas, y que ellas

a su vez, aporten a la producción de la empresa. La generación de este ambiente ayuda a fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa originado la política de retención de talento.

Para lograr integrar la visión de los trabajadores a la visión de la organización se debe tener énfasis en los factores como:

- La creatividad. Las organizaciones debe contar con personas creativas y proactivas, esta creatividad se debe potencializar en el trabajo práctico y en la motivación inherente de los trabajadores. El área del talento humano al momento de hacer el reclutamiento de personal, recoge las experiencias creativas en los trabajos anteriores de las personas, esto para poder obtener una idea del modo de ser, actuar y trabajar de las personas.
- La actualización. Esta referida a los conocimientos adquiridos por las personas, es decir, a las teorías estudiadas y a los conocimientos conseguidos de manera empírica. Al momento del proceso de selección de personal se trata de recaudar los conocimientos de las personas y evaluarlas según el perfil del puesto.
- Zonas de desarrollo. Referida a las áreas en donde una persona puede trabajar según sus conocimientos.
- Autoestima. Reflejado en el comportamiento de cada persona.

### 2.3.5. Mejora

#### 2.3.5.1. Definición

Proceso que consiste en progresar y optimizar los recursos disponibles de una organización, añadiendo valor mediante la solución a problemas con técnicas y conocimientos que resulten ideas originales e innovadoras. El capital humano de una organización aporta mejora

continua y permanente, ayuda a perfeccionar, innovar, modernizar y optimizar el uso de los demás recursos de la organización.

#### 2.3.6. Clima laboral

##### 2.3.6.1. Definición

Es el nivel de satisfacción alcanzado por parte de los trabajadores como consecuencia de un conjunto de actividades.

El clima laboral se basa en la percepción que los trabajadores tienen sobre el medio laboral, es decir, es la sensación o impresión que los trabajadores forman para sí mismos sobre los procesos, actividades, interacciones y sucesos ocurridos en el trabajo.

El clima laboral refleja la interrelación existente entre los trabajadores de una organización.

También se puede definir al clima laboral como la agrupación de particularidades que afectan a todos los trabajadores.

Así mismo el clima laboral es el entorno perteneciente a la organización, el cual es percibido por cada uno de los trabajadores y que dirigirá su participación, impresión, actitud, comportamiento, grado de satisfacción y eficiencia en el trabajo.

El objetivo es intentar y generar relaciones donde el trabajador se involucre con la organización, esto se reflejará cuando el trabajador muestre la capacidad de decidir y tomar decisiones en su trabajo que estén alineadas con la identidad de la organización.

##### 2.3.6.2. Características

Una organización está representada por determinadas características las cuales generan un determinado clima laboral, estas características influyen sobre el comportamiento de las personas, y estas como consecuencia en la productividad, rendimiento, utilidad, satisfacción, adaptación, entre otros.



Litwin y Stinger afirman que existen determinadas propiedades en una organización, como son:

- Estructura

Referido al concepto que tienen los trabajadores a cerca de las normas, procedimientos y procesos en el trabajo.

- Responsabilidad (empowerment)

Es el compromiso originado en la fuerza laboral de decidir y tomar sus propias decisiones en situaciones determinadas concernientes al trabajo.

- Recompensa

Es la acción de premiar o reconocer la labor bien hecha por un trabajador; La recompensa se puede definir como la remuneración o compensación por el trabajo bien realizado.

- Desafío

Son los retos y/o pruebas a las que son sometidos los trabajadores en sus perfiles de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

- Relaciones

Son los vínculos que se forman entre los trabajadores, si las relaciones laborales entre ellos son buenas entonces el trabajo será grato. Las relaciones laborales se dan de forma horizontal y vertical.

- Cooperación

Se define como el apoyo mutuo o ayuda entre los trabajadores, la cooperación se da entre los jefes y de los jefes a los trabajadores.

- Estándares

Son los patrones o referencias que cada organización posee que marca como realizar el trabajo o de como cumplir con las funciones laborales.

- Conflictos

Son las disputas que surgen debido a desacuerdos entre trabajadores, los conflictos se pueden dar entre pares, es decir, entre trabajadores y como también entre trabajadores y superiores, lo más recomendable es que cuando surjan conflictos las personas escuchen las diferentes opiniones y solucionen los problemas.

- Identidad

Es la afinidad que sienten los trabajadores hacia la organización donde trabajan, es el sentimiento de pertenencia e identificación, componente importante en el clima laboral. En general es cuando un trabajador concuerda con los objetivos de la organización.

El clima laboral es caracterizado por las condiciones laborales, la colaboración y comunicación de los trabajadores y la disposición del trabajo; estas características influirán de manera positiva o negativa en la productividad, motivación, rendimiento de los trabajadores, y en los resultados logrados por la organización.

## 2.3.7. Empresa

### 2.3.7.1. Definición

Entidad comercial que tiene como fin la transformación de los recursos escasos, su comercialización y distribución.

Organización que combina inversión de capital por parte de los dueños, recursos y capital humano para producir productos y/o servicios, estos al venderlos y cubrir satisfactoriamente las necesidades de los consumidores permiten obtener un nuevo capital y la reinversión para producir más bienes y/o servicios.

Una empresa es un agente económico que tiene como meta generar productividad, en la empresa se coordina diferentes actividades que involucra el trabajo de los gerentes y trabajadores. Existen empresas de diversos sectores y en diferentes regímenes.

Una empresa u organización busca obtener beneficios ofertando bienes y/o servicios que demanda el mercado.

Una empresa reúne a un conjunto de trabajadores que tiene con fin transformar los recursos existentes en un producto final, con el único propósito de obtener utilidades.

Ante la gran actualización y desarrollo del mercado, las empresas suelen desarrollar estrategias en torno al área del talento humano mediante actividades emprendedoras, estas están basadas a otorgar salarios en relación a la antigüedad de la persona en la empresa, contratación centrada en la selección de personal, descentralización de la toma de decisiones y la promoción de un clima emprendedor. Las estrategias definidas por el área del talento humano contribuyen a la empresa a la obtención de resultados favorables aprovechando al máximo sus fortalezas y ventajas y el uso adecuado de sus recursos.

#### 2.3.7.2. Tipología

Las empresas pueden ser categorizadas de diferentes maneras, como son:

- Según el tamaño de la empresa. Esto concerniente al número de trabajadores que posee, en esta tipología encontramos a las microempresas, pequeñas, medias y grandes empresas.
- Según su constitución jurídica. Esto concerniente al número de dueños, las empresas pueden ser individuales si tiene un solo dueño también llamadas unipersonales y colectivas (sociedad anónima abierta, sociedad anónima cerrada, de responsabilidad limitada, etcétera.)
- Según el origen de su patrimonio. En este caso existen las empresas semipúblicas cuando son conformadas por una entidad pública y una parte de capital privado, las empresas privadas cuando el capital proviene de particulares y finalmente las empresas públicas que son completamente conformadas por una entidad estatal.

#### 2.3.8. Satisfacción laboral

##### 2.3.8.1. Concepto

Referido a las actitudes de los empleados, una actitud positiva hace referencia al puesto de trabajo que resulta de la valoración de las características de este. Son aquellos trabajos que ofrecen capacitación, independencia a la hora de tomar decisiones y grado de control que satisfacen a la mayoría de trabajadores. La satisfacción laboral que un trabajador percibe está vinculada a la actividad que realiza y a las personas con quienes labora.

En varias ocasiones la satisfacción laboral lo relacionan con el salario, pero una persona que logra un nivel de vida confortable provoca que esta relación desaparezca.

La personalidad también tiene efecto en la satisfacción laboral, los trabajadores con evaluaciones positivas sobre el trabajo están satisfechos con las actividades que realizan y se inclinan hacia puestos desafiantes, los trabajadores con evaluaciones negativas se estancan en trabajos repetitivos y se fijan metas menos ambiciosas.

#### 2.3.8.2. Componentes

Se sabe que en los puestos de trabajo existe la interacción entre trabajadores y jefes en donde se deben seguir las políticas de la organización y cumplir estándares de desempeño; por lo que calcular que tan satisfecho este un trabajador o no es muy complejo.

Los componentes de la satisfacción laboral engloban los siguientes aspectos:

- La naturaleza del trabajo
- La supervisión
- Salario
- Las oportunidades de desarrollo
- Las relaciones con los colegas
- Seguridad
- Estrés laboral

#### 2.3.8.3. Dimensiones de la satisfacción asociadas al trabajo

Teniendo en cuenta el esquema de salida, voz, negligencia y lealtad, se encuentran cuatro dimensiones que explican la satisfacción o insatisfacción laboral que un trabajador presenta y el comportamiento como consecuencia.

- Salida: En caso que la relación de las dos dimensiones sea destructiva y activa, la respuesta del trabajador será renunciar a la empresa.
- Voz: Se refiere a las dimensiones, activa y constructiva, en donde el trabajador participa en las mejoras de los problemas, da su punto de vista y sugerencias.
- Lealtad: En este caso en particular el trabajador relaciona dos dimensiones, que es esperar de manera pasiva y constructiva que las condiciones laborales mejoren, de manera optimista confiando en las decisiones de la empresa.
- Negligencia: Una actitud negligente relaciona dos dimensiones negativas, la destructiva y pasiva, en donde el trabajador no aportará positivamente ante los posibles inconvenientes que se presenten, por el contrario su actitud será negativa como la falta de esfuerzo y empeño en el trabajo, errores en las actividades laborales, ausentismo, entre otras.

### 2.3.9. La motivación

#### 2.3.9.1. Definición

Es el sentimiento que anima a una persona a realizar y esforzarse por realizar una actividad, es el proceso que ayuda a satisfacer necesidades y alcanzar metas.

#### 2.3.9.2. Proceso

Inicia con la falta, la necesidad o el impulso hacia algún objetivo, generándose así tensión; la tensión ayudará a que se produzcan impulsos en la persona que los llevara a un comportamiento de búsqueda, apoyándose en la experiencia, el aprendizaje y en el proceso cognoscitivo. Una vez alcanzado el objetivo o la satisfacción de la necesidad se reduce la tensión y se procede a una nueva búsqueda.

### 2.3.10. Actitud

#### 2.3.10.1. Concepto

Postura que asume una persona ante alguna situación específica, la actitud refleja un estado de ánimo de un trabajador hacia la organización donde labora. La motivación, personalidad de cada trabajador y la percepción están ligadas a la actitud.

#### 2.3.10.2. Características

Las actitudes afectan la conducta laboral.

- Las actitudes son consistentes y persistentes
- Pueden cambiar, según el entorno
- Se asimilan y aprenden
- Definen la predisposición hacia algún tema particular
- Se reflejan en las relaciones interpersonales

#### 2.3.10.3. Componentes

Los componentes de la actitud están relacionados y son inseparables; existen componentes principales:

- Cognitivo. Referido a como un trabajador pretende creer como es que sucede algún hecho importante, es decir, la opinión de cada trabajador según un hecho específico. Este componente expresa todo el conocimiento obtenido de forma empírica a través de la familia, amigos y medios de comunicación, para luego convertirse en creencias y opiniones.
- Afectivo. Señala el estado emocional en que un trabajador se expresa ante una situación específica, por ejemplo “no me agrada mi jefe”.
- De comportamiento. Se refiere a la conducta o manera de proceder de un trabajador ante cierta eventualidad. Es la voluntad de realizar, aceptar o rechazar.



#### 2.3.10.4. Actitud y satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es una actitud que las personas optan según las actividades que realizan, es el grado de placer que obtienen y resultado según las percepciones sobre el trabajo, basados en factores relativos como pueden ser los incentivos salariales, la seguridad laboral, los beneficios sociales, las políticas organizacionales, la dirección de la empresa, condiciones laborales, entre otras.

Dimensiones asociadas a la satisfacción del trabajo:

- El pago
- El trabajo
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Jefe o supervisor
- Los trabajadores

Las consecuencias de la satisfacción laboral se dan en tres niveles:

- La satisfacción y la productividad: Asociada a la satisfacción intrínseca.
- La satisfacción y el ausentismo: Relación negativa donde los trabajadores insatisfechos llegan tarde o no asisten a su centro de labores.
- La satisfacción y la rotación: Relación negativa que significa el abandono del trabajo.

#### 2.3.10.5. Teoría de la disonancia cognoscitiva

La teoría fue diseñada por León Festinger, la que explica la inconsistencia que se suscita, en ocasiones, sobre la relación entre una actitud y una conducta, cuando surge la disonancia la persona intentará resolverla de una manera cognitivamente o conductualmente. Un ejemplo se da cuando una persona acepta un trabajo el cual lo obliga a actuar en contra de sus actitudes, por lo que la solución sería que modifique sus actitudes para ser más compatible con sus actividades.

#### 2.3.11. Percepción

##### 2.3.11.1. Concepto

Las personas reaccionan, interpretan y le dan un sentido propio y de manera diferente al estar expuesto ante un estímulo. La percepción se inicia con la exploración, adquisición y procesamiento de información del medio en que se rodea una persona y le da sentido a su mundo; es un proceso mental donde cada persona elige, evalúa y explica su entorno.

##### 2.3.11.2. Factores

- Factores del perceptor: Son factores sujetos a las características propias de la persona como son:
  - ✓ Los intereses
  - ✓ La actitud
  - ✓ La motivación
  - ✓ Las experiencias y

- ✓ Las expectativas.

Un claro ejemplo está cuando un jefe recibe una llamada de atención por parte de su director, entonces percibirá cuando un trabajador llega más tarde o comete un error en sus labores.

- Factores del objetivo: Está relacionado a los factores que se observan sujeto a la manera en que se separa la figura de su fondo. Un ejemplo podría ser el ingreso de un nuevo supervisor financiero, y después de un tiempo las inversiones y la administración crediticia de la empresa mejora, relacionando que una acción es consecuencia de la otra acción, aunque se deba a otras causas, como a la mejora del macro entorno.
- Factores de la situación: Estos factores están relacionados al contexto en el cual una persona observa a los demás, a las circunstancias u objetos, en relación a una situación precisa. Por ejemplo ver a una mujer en vestido de gala en un mall, a ver a la misma persona en un matrimonio; la situación es diferente.

Errores de la percepción: Existen distorsiones significativas que desvían la realidad de lo que percibimos:

- Percepción selectiva: Los trabajadores perciben aquellos temas relacionados a sus intereses, necesidades y experiencia de manera selectiva, es decir, aquellos temas que afectarán directamente a sí mismo, pero necesariamente no son percibidos de manera correcta, por ejemplo se corre el rumor en una empresa que habrá reducción de personal, y la visita

inesperada de un supervisor es entendida como una observación sobre el desempeño del trabajo.

- Efecto de halo: Esta referido a la opinión que una persona crea en relación a otra persona en base a alguna característica resaltante, esta característica determina la percepción o imagen que se tendrá sobre el perfil de la otra persona; es la impresión que se conceptúa según algún rasgo sobresaliente.
- Efecto del contraste: Se da cuando se comparan las características de una persona en comparación con otra, viéndose afectadas positiva o negativamente, por ejemplo, en las entrevistas de trabajo.
- La proyección: Este error se da cuando se juzga a una persona en comparación con las características propias, cuando deberían hacerlo conforme a la realidad y de manera independiente.
- Los estereotipos: Referido a los errores que habitualmente se suscitan al juzgar a una persona en relación a un grupo social.

#### 2.4. Hipótesis

Dado que, se lleve a cabo la propuesta de un plan de implementación del área del talento humano, es probable que, ello permita alcanzar la mejora del clima laboral existente en la empresa DIMACO.

2.5. Operacionalización de variables

**Tabla N° 1: Operacionalización de variables**

| <b>Variables</b>   | <b>Indicadores</b>               | <b>Sub Indicadores</b>  | <b>Escala</b> |
|--|----------------------------------|---|---------------|
| Plan de Implementación del Área de Talento Humano (Variable Independiente) | Tiempo en alcanzar las metas     | Objetivos y tiempos esperados alcanzables y medibles                                  | Ordinal       |
|  | Índice de rotación del personal  | Número de renunciaciones/Número total de trabajadores                                 | Nominal       |
|  | Niveles de ausentismo            | Número de faltas, permisos o retrasos   | Nominal       |
|  | Tasa de retención del talento    | Número de trabajadores clave que permanecen un año/Número total de trabajadores clave | Nominal       |
| Clima Laboral (Variable Dependiente)                                       | Entorno físico de trabajo        | Prevención de riesgos laborales   | Ordinal       |
|  |                                  | Mantenimiento de las áreas  | Nominal       |
|  | Trabajo en equipo                | Organización de eventos y actividades   | Ordinal       |
|  |                                  | Metas y objetivos grupales  | Ordinal       |
|  |                                  | Apoyo y comunicación  | Nominal       |
|  | Nivel de motivación del personal | Reconocimiento por el trabajo desempeñado   | Nominal       |
|  |                                  | Número de charlas y capacitaciones  | Ordinal       |
|  | Nivel de satisfacción laboral    | Metas y objetivos personales cumplidos  | Ordinal       |
|  |                                  | Tiempo de ejecución de las metas y objetivos  | Ordinal       |

**Fuente:** Internet

**Elaboración:** Propia

## CAPÍTULO III

# PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

---

### 3.1. Tipo de investigación

En el presente plan de implementación utilizamos el alcance de investigación descriptivo y explicativo, ya que el primero, permitirá describir detalladamente y entender mejor de que trata las variables, área del talento humano y clima laboral. Y el segundo, nos permitirá responder sobre las causas del problema, explicar porque ocurre y porque se relacionan las variables mencionadas anteriormente.

### 3.2. Diseño

El diseño que vamos a utilizar en la presente investigación es no experimental y de tipo transeccional o transversal, ya que la recolección de datos se hará en un único momento.

### 3.3. Método

Los métodos de investigación que utilizaremos son:

- Método deductivo
- Análisis
- Síntesis

### 3.4. Técnicas de investigación

#### 3.4.1. Entrevista

La presente será aplicada al gerente general, quién tiene un conocimiento global de lo que viene ocurriendo en la empresa, y en segunda instancia, a la secretaria y contadora general, quienes están a cargo de realizar las funciones y responsabilidades del área de recursos humanos. El objetivo es conocer cuál es la situación actual de la empresa respecto al clima laboral y las razones por las cuales no

se ha implementado hasta el momento un área que gestione el recurso humano.

#### 3.4.2. Encuesta

La misma será aplicada a los trabajadores de la empresa para conocer la percepción que tienen sobre el clima laboral actual.

#### 3.4.3. Observación

Será aplicada a la secretaria de gerencia y a la contadora general, quienes actualmente están a cargo de las funciones y responsabilidades del recurso humano; por otro lado, será aplicada a los jefes de las diferentes áreas para conocer el comportamiento, trato y/o conducta que tienen con los trabajadores, y los trabajadores con los clientes.

### 3.5. Instrumentos

#### 3.5.1. Ficha de entrevista

Permitirá tener en físico el orden del proceso de una entrevista, desde la explicación del porqué se está realizando hasta las respuestas a las preguntas clave efectuadas.

#### 3.5.2. Cuestionario

Se va a utilizar un cuestionario obtenido del Grate Place To Work que fue aplicado a una empresa Chihuahuense, México, éste instrumento será adaptado a la empresa DIMACO S.A.C. Contiene 47 afirmaciones, todas ellas cerradas, con alternativas de respuesta de tipo politómicas. El cuestionario tendrá la finalidad de obtener información relevante de manera general de la empresa y además por áreas de trabajo, respecto al clima laboral y a otros factores que influyentes.



### 3.5.3. Ficha de observación

Este instrumento nos permitirá obtener información importante sobre cómo están manejando la gestión del recurso humano en la empresa. Los procesos actuales comprenden el diseño, descripción y análisis de cargos; reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; administración de salarios; elaboración de incentivos económicos y beneficios sociales; evaluación del desempeño, capacitaciones, administración de la seguridad y salud en el trabajo; y las relaciones con los empleados.

## 3.6. Fuentes de recopilación: primaria y secundaria

### 3.6.1. Primaria

- Entrevistas al gerente general, secretaria y contadora general, que están a cargo del área de recursos humanos.
- Encuestas realizadas al personal de la empresa.
- Los resultados de las observaciones realizadas a la secretaria de gerencia, contadora general y a los jefes de las diferentes áreas.

### 3.6.2. Secundaria

- Mediante el uso de libros y tesis de la biblioteca de la universidad.
- Páginas web con y sin datos.
- Información histórica de la empresa.

### 3.7. Universo y muestra

#### 3.7.1. Población

La “Distribuidora de Materiales y Acabados de Construcción”  
DIMACO con sede en Arequipa cuenta con dos tiendas:

**Tabla N° 2: Población DIMACO 2016**

| ÁREA                   | POBLACIÓN 2016       |                     |
|------------------------|----------------------|---------------------|
|                        | Tienda Av.<br>Quiroz | Tienda Av.<br>Jesús |
| Gerencia               | 4                    |                     |
| Administración         | 1                    | 1                   |
| Contabilidad           | 3                    |                     |
| Marketing y Publicidad | 1                    |                     |
| Caja                   | 2                    | 1                   |
| Logística              | 1                    |                     |
| Créditos y Cobranzas   | 1                    |                     |
| Ventas Tienda          | 4                    |                     |
| Ventas Campo           | 3                    |                     |
| Ventas Corporativas    | 1                    |                     |
| Energía Solar          | 2                    |                     |
| Sistemas               | 1                    |                     |
| Transporte             | 1                    |                     |
| Almacén                | 9                    | 2                   |
| Limpieza               | 1                    |                     |
| <b>SUB TOTAL</b>       | <b>35</b>            | <b>4</b>            |
| <b>TOTAL</b>           | <b>39</b>            |                     |

Fuente: DIMACO

Elaboración: Propia

### 3.7.2. Muestra

|                                    |   |     |
|------------------------------------|---|-----|
| <b>Z:</b> Nivel de Confianza (95%) | = | 95  |
| <b>p:</b> Variable de Éxito        | = | 0.5 |
| <b>q:</b> Variable de Fracaso      | = | 0.5 |
| <b>e:</b> Error (5%)               | = | 5   |
| <b>N:</b> Población                | = | 39  |

$$n = \frac{NZ^2pq}{Ne^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{39 \times 95^2 \times 0.5 \times 0.5}{39 \times 5^2 + 95^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 27.23 \approx 27$$

Como la población de DIMACO S.A.C. es de 39 trabajadores, 35 pertenecientes a la tienda principal y 4 pertenecientes a la sucursal, se contará con la totalidad de los mismos para obtener resultados más precisos al momento de aplicar los instrumentos de investigación.

### 3.7.3. Estrategias de recolección de datos

#### 3.7.3.1. Ficha de entrevista

- Se elaboró una ficha de 10 preguntas clave respecto a los resultados obtenidos en el cuestionario.
- Se estableció como máximo una duración de 20 minutos para cada uno de los entrevistados.
- Se coordinó con el gerente general una entrevista personal el día lunes 16 de enero del 2017 a las 9 de la mañana.
- Con permiso del gerente, se grabó en audio la entrevista.
- La entrevista con el gerente se realizó en su oficina y se le invitó un café.

- Se coordinó con la secretaria de gerencia y con la contadora general una entrevista grupal el día lunes 16 de enero del 2017 a las 5 de la tarde.
- Con permiso de las entrevistadas, se grabó en audio la entrevista.
- La entrevista con la secretaria de gerencia y con la contadora general se realizó en la sala de reuniones y se les invitó un café.

#### 3.7.3.2. Cuestionario

- Se adaptó las afirmaciones del Grate Place To Work para el cuestionario aplicado.
- Se solicitó en forma escrita la fecha y área de trabajo en el cuestionario.
- Se coordinó con el gerente general aprovechar la reunión general del jueves 1 de diciembre del 2016 para tomar la encuesta a los trabajadores de manera grupal.
- Se dio una introducción verbal el día de la encuesta grupal.
- Se controló la duración de 10 minutos de la resolución de la encuesta.
- Se grabó en video parte del momento de la resolución del cuestionario.

#### 3.7.3.3. Ficha de observación

- Se elaboró una lista con los procesos a observar.
- Se coordinó de forma privada con el gerente general, los días para aplicar el instrumento de observación.
- Se observó directamente las actividades de la secretaria de gerencia, contadora general y jefes de las diferentes áreas.
- Por otro lado, se observó indirectamente el comportamiento de los vendedores desde las cámaras de seguridad.
- Por último, los observadores se ubicaron en el área de ventas tienda y almacén para observar el comportamiento de los mismos.

- Se controló el check list mientras se realizaba el proceso de observación.

#### 3.7.4. Procesamiento de datos

##### 3.7.4.1. Ficha de entrevista

- Se evaluaron los audios de toda la entrevista.
- Se vaciaron los apuntes de la entrevista a la computadora.
- Se elaboró una tabla en EXCEL de las preguntas efectuadas con sus respectivos resultados.
- Se elaboró un informe final.

##### 3.7.4.2. Cuestionario

- Se contabilizó la totalidad de cuestionarios resueltos.
- Se verificó el llenado de los datos requeridos en la encuesta.
- Se vaciaron los datos al programa SPSS statistics para su posterior calculo.
- Se obtienen tablas y gráficos de los resultados individuales y de relaciones cruzadas.
- Se realiza la interpretación de los resultados más relevantes.
- Se elabora un informe final.

##### 3.7.4.3. Ficha de observación

- Se vaciaron los datos de las fichas a la computadora.
- Se evalúan resultados en el programa EXCEL.
- Se obtienen tablas y gráficos.
- Se realiza la interpretación de los resultados.
- Se elabora un informe final.

## CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

---

#### 4.1. La empresa

##### 4.1.1. Reseña histórica

La empresa DIMACO S.A.C. fue fundada el 13 de Agosto de 1973 en Arequipa, por el CPCC Sr. José Rodríguez Salas, teniendo como socios inicialmente al Sr. Lorenzo Barbachán (su suegro) y a la Sra. Juana Salas (su madre). La primera tienda, que era alquilada, estuvo ubicada en la Av. Quiroz 120, donde inicialmente se comercializaba materiales de construcción, como: Cemento, fierro y PVC. Años después, se expandió a vender productos de ferretería industrial, como: planchas de acero, tuberías, perfiles de acero; para finalmente ofrecer productos, que hasta el día de hoy se venden, de acabados de construcción, como por ejemplo: cerámicos de piso y pared, piso vinílico, grifería, accesorios eléctricos, termas solares, tanques de agua y otros relacionados.

La empresa tuvo cinco sucursales en Arequipa, una en Ilo, una en Juliaca, una en Cusco y finalmente una en Lima. En ese entonces la empresa contaba con 120 trabajadores, y logró ser la empresa líder a nivel del sur del país.

Actualmente la empresa DIMACO S.A.C. está ubicada en la Av. Quiroz 122, cuenta con 39 trabajadores y tiene una sucursal en la Av. Jesús 305. El presidente de directorio sigue siendo el Sr. José Rodríguez Salas, su esposa, la Sra. Julia Barbachán está a cargo de la gerencia administrativa, sus cinco hijos son miembros del directorio, y a la vez, uno de ellos, el Sr. José Rodríguez Barbachán está a cargo de la gerencia general. Finalmente, el rubro principal de la empresa es atender el mercado de materiales y acabados para la construcción.

##### 4.1.2. Misión

Brindar una atención personalizada a nuestros distinguidos clientes, a cargo de personal capacitado para tal fin, ofreciendo productos y

servicios de calidad a los precios más competitivos del mercado, con entrega oportuna, siendo el servicio post venta uno de los pilares de nuestro negocio.

#### 4.1.3. Visión

Convertir a DIMACO S.A.C. en una empresa líder de la comercialización, distribución de productos y servicios para la construcción en el sur grande del Perú, contribuyendo con el desarrollo sostenido de este importante sector, motor de la economía nacional.

#### 4.1.4. Objetivos

##### 4.1.4.1. Objetivo general

Generar utilidades que permitan el crecimiento y desarrollo empresarial.

##### 4.1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar y evaluar las estrategias necesarias para cumplir con las metas de venta mensual en el área de ventas tienda, ventas campo y ventas corporativas.
- Establecer y actualizar semestralmente alianzas estratégicas con proveedores fuera de Celima-Trébol que cuenten con los productos a precios bajo, sin perjudicar la calidad.
- Detectar a tiempo las cambiantes necesidades y deseos de los clientes para estoquear bimestralmente los almacenes con lo que el cliente quiere, y con ello lograr la venta.



#### 4.1.5. Valores

- Honestidad: En contabilidad, la gerencia inculco desde un principio, un trabajo correcto y verdadero ante la ley, en pago de impuestos, siempre al día y cumplimiento de deberes legales.
- Responsabilidad: Cada colaborador debe respetar el reglamento interno y debe cumplir con sus funciones establecidas respecto a su puesto de trabajo.
- Disciplina: Se inculca mucho este valor a todo el personal ya que implica puntualidad en los horarios de oficina; y por otro lado, en la fijación de objetivos, y no parar hasta lograrlos.
- Perseverancia: Este es un valor que se recuerda con más frecuencia al área de ventas tienda, campo y ventas corporativas, para levantar la moral de los trabajadores y de no darse por vencidos ante recesiones del mercado.

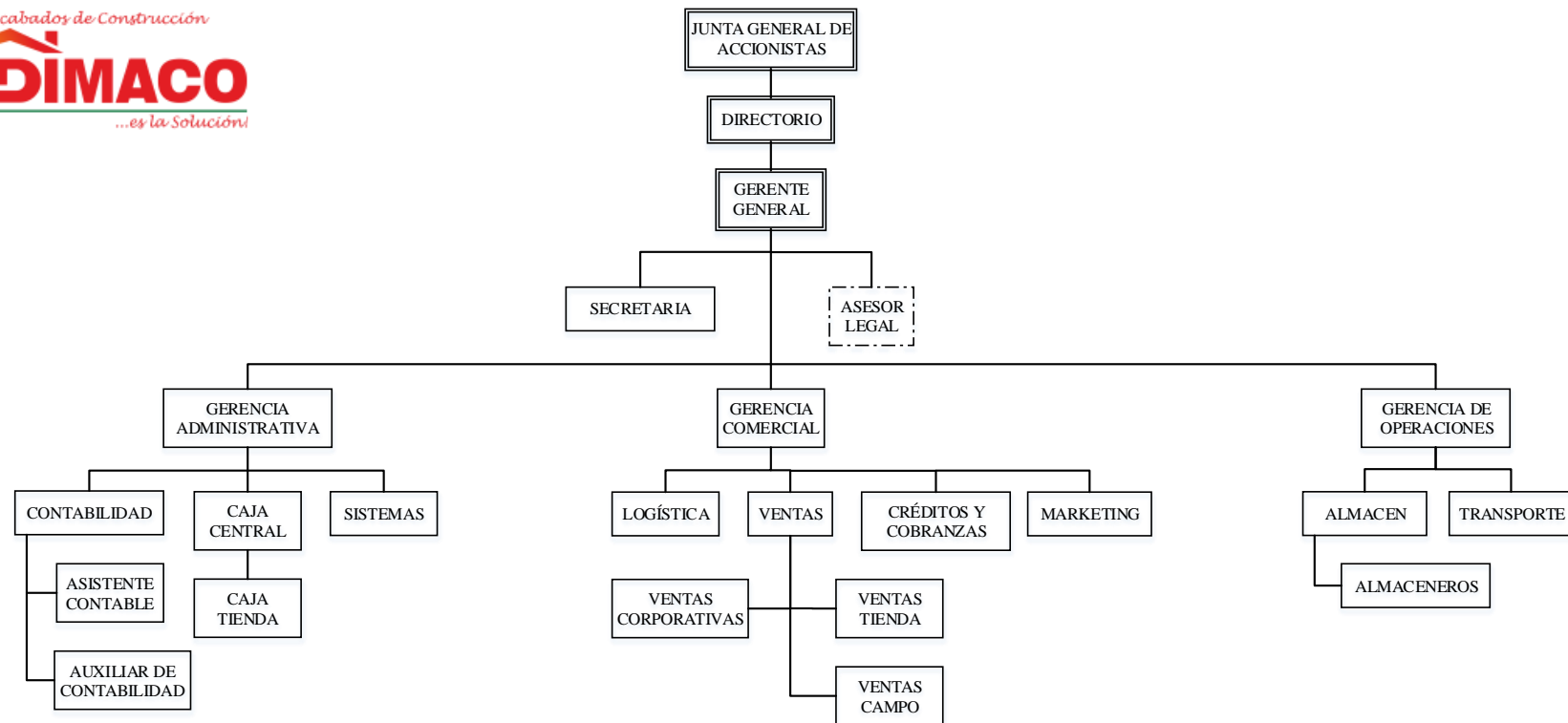
#### 4.1.6. Políticas

La empresa actualmente no cuenta con políticas, y desde su fundación tampoco se establecieron unas. Esto debido a que sólo se enfocaron en el cumplimiento de la misión y visión empresarial, y por otro lado al cumplimiento de ciertas metas para poder alcanzar los objetivos planteados por la gerencia general, dejando de lado la formulación de políticas necesarias para la mejora continua de la organización, como por ejemplo: Incrementar las ventas anualmente para permanecer en el mercado arequipeño.

#### 4.1.7. Organización

##### 4.1.7.1. Organigrama

**Figura N° 3: Organigrama DIMACO S.A.C.**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

#### 4.1.7.2. Descripción de áreas funcionales

- Gerencia general: La presente área se encarga de planificar, direccionar, coordinar y supervisar, a la par con los responsables de las áreas de administración, comercial y operaciones, las actividades de estas áreas funcionales, como la administración de los recursos de la empresa; las compras, ventas de mercadería, cobranzas y publicidad de los productos para potenciar su venta; y las operaciones que se dan en almacenes según la demanda del mercado. Finalmente toda esta información se prepara y se presenta al directorio para futuras tomas de decisiones.
- Gerencia administrativa: Esta área se encarga de planificar, dar dirección, supervisión y control a las actividades realizadas por contabilidad, caja central y sistemas, para posteriormente, en las reuniones administrativas de cada lunes, miércoles y viernes, se brinde a la gerencia general información sobre los ingresos generados por las ventas y los egresos efectuados por pago de impuestos, cancelación a proveedores, remuneraciones del trabajador y pagos por otras obligaciones; también el área vela por el correcto funcionamiento tanto del hardware como del software utilizado para el control de las ventas, stock de mercadería y de facturación.
- Gerencia comercial: Se encarga de planificar, direccionar, supervisar y controlar las actividades ejecutadas por las áreas de logística, ventas tienda, campo y ventas corporativas, créditos y cobranzas, y marketing, para que en las reuniones de clínica de ventas que se da cada lunes, se brinde información sobre la mercadería que se compró, en qué cantidades y tiempos de entrega de la misma; como fueron las ventas del día, si se llegó a la venta mínima o a la meta, la cantidad monetaria de cobranzas pendientes y número de créditos otorgados; y el funcionamiento de las campañas y ofertas a través de los diferentes medios de comunicación.

- Gerencia de operaciones: Se encarga de planificar, direccionar, supervisar y controlar las actividades realizadas por las áreas de almacenes y transporte, respecto a entregas rápidas de mercadería al cliente final conforme a lo detallado en la boleta, factura o guía de remisión, a la movilización eficaz de mercadería entre almacenes o despachos a clientes, sobre el mantenimiento de los vehículos de transporte en buen estado. Igualmente, toda esta información pasa constantemente a la gerencia general para posibles toma de decisiones.

#### 4.1.8. Clientes y proveedores

##### 4.1.8.1. Clientes

- Minera Antapaccay: La compañía minera se encuentra ubicada en el pueblo de Espinar, Cusco. Inicio sus operaciones de producción de cobre en el mes de noviembre del año 2012.
- Constructora Grupo 5: Empresa Arequipeña que se dedica a la construcción de obras civiles y brinda asesoramiento para proyectos. Atiende al mercado nacional.
- Estado peruano: Gracias a los impuestos, invierte en diferentes obras públicas y privadas para los distintos departamentos del Perú, las cuales son supervisadas por la OSCE (Organización Supervisor de las Contrataciones del Estado); estas obras pueden ser colegios, hospitales, municipalidades, carreteras y otros.
- Usuarios finales: Personas naturales o jurídicas, que trabajan de forma independiente o dependiente.

##### 4.1.8.2. Proveedores

- Celima-Trébol: Empresa peruana con más de 50 años en el mercado, en el rubro de acabados de construcción, vendiendo

revestimientos cerámicos, sanitarios, griferías, porcelanatos y pegamentos, todos estos de alta calidad.

- Vainsa: Empresa peruana que inició su producción en el año 1975, dedicada al diseño, fabricación y venta de griferías, sanitarios y accesorios para uso doméstico e institucional.
- Solé: Empresa peruana con más de 35 años en el mercado, dedicada a la fabricación y comercialización de termas solares, cocinas, campanas extractoras, estufas y otros.
- Tecnolite: Empresa mexicana con una sucursal en Perú, que fabrica y vende focos tipo fluorescente, halógenos, LED y lámparas para los distintos ambientes de la casa, oficina y para uso comercial e industrial.
- Eternit: Empresa peruana desde 1940 que forma parte del grupo Etex, Un Holding industrial Belga presente en los 5 continentes. Se dedica a la fabricación de productos de fibrocemento como techos, tanques de agua y sistemas de drywall.

#### 4.1.9. Procesos

**Tabla N° 3: Procesos**

| N° | Procesos   |
|----|--|
| 1  | Diseño, descripción y análisis de cargos                   |
| 2  | Reclutamiento de personal                                  |
| 3  | Selección de personal                                      |
| 4  | Contratación de personal                                   |
| 5  | Inducción del personal                                     |
| 6  | Administración de salarios                                 |
| 7  | Elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales |
| 8  | Evaluación del desempeño                                   |
| 9  | Capacitación del personal                                  |
| 10 | Administración de la seguridad y salud en el trabajo       |
| 11 | Relaciones con los empleados                               |

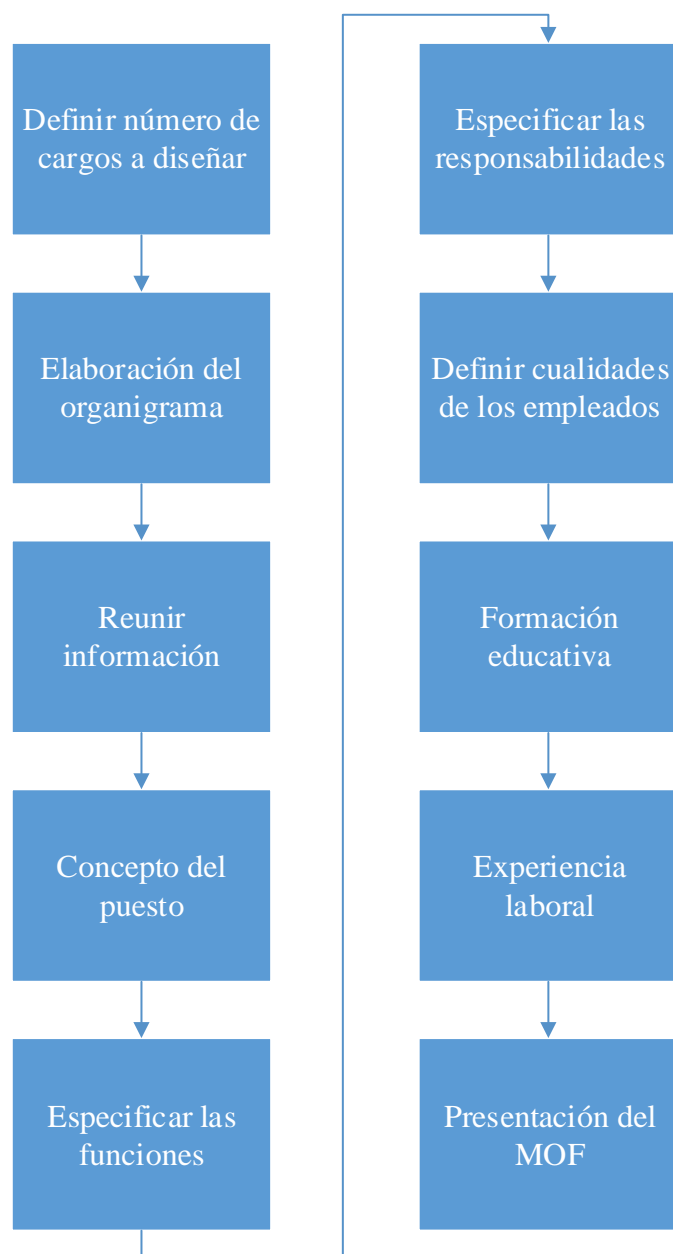
**Fuente:** Checklist - DIMACO

**Elaboración:** Propia

#### 4.1.9.1. Diseño, descripción y análisis de cargos

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 4: Diagrama de bloques del diseño, descripción y análisis de cargos**

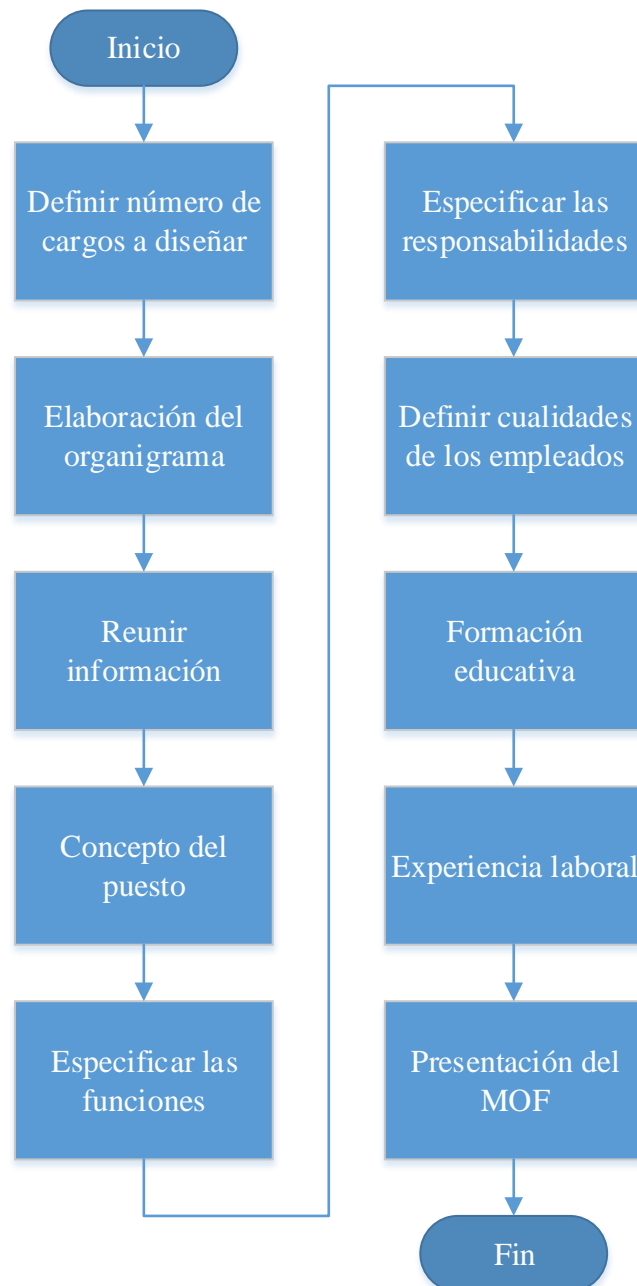


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 5: Diagrama de flujo del diseño, descripción y análisis de cargos**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

1. Definir número de cargos a diseñar: Se evalúa cuantos cargos va a poseer la empresa, como por ejemplo: Encargado de logística,

jefe de ventas tienda o campo y otros. Y también se adecuan los nuevos cargos que se adjuntarán al organigrama según se requiera en el tiempo.

2. Elaboración del organigrama: Para visualizar la estructura, el orden jerárquico y funcional tanto horizontal como vertical de los diferentes cargos y áreas funcionales; por otro lado, para poder apreciar los órganos de apoyo.
3. Reunir información: Se busca información de otras fuentes, como libros, para definir los cargos que se utilizan en la empresa.
4. Concepto del puesto: Menciona en términos generales la tarea o tareas principales que desempeña el empleado dentro de su cargo.
5. Especificar las funciones: Todas aquellas actividades que ejecuta el empleado acorde a su cargo y otras que sean delegadas por la gerencia general.
6. Especificar las responsabilidades: Menciona las actividades más importantes que el trabajador desempeña en su cargo.
7. Definir cualidades de los empleados: Requisitos que se piden para un puesto de trabajo, por ejemplo: en caso de almacén, si puede trabajar bajo presión, en el caso de los vendedores, si puede trabajar en equipo, en el caso de un jefe, si es un líder.
8. Formación educativa: Se redacta como requisito el culminar de alguna carrera profesional universitaria o de instituto, con la obtención de algún grado o maestría, según el puesto a ocupar.
9. Experiencia laboral: Para algunos puestos se solicita, al posible empleador, algunos años de experiencia para garantizar su buen desempeño en el puesto de trabajo.
10. Presentación del MOF: Se elabora y actualiza constantemente el Manual de Organización y Funciones para que los empleados puedan hacer uso de el en caso tengan duda sobre sus funciones o no sepan el orden jerárquico y funcional de los integrantes de la empresa.



## D. Checklist

**Tabla N° 4: Checklist del diseño, descripción y análisis de cargos**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿Actualmente se define el número de cargos a diseñar?                                     |               | 1             |
|              | 2  | ¿Alguna vez se realizó la definición del número de cargos a diseñar?                      | 1             |               |
|              | 3  | ¿Los cargos que se manejan actualmente hacen que la empresa sea eficiente?                |               | 1             |
| 2            | 4  | ¿El organigrama es el mismo de hace 5 años?   |               | 1             |
|              | 5  | ¿Se respeta el orden jerárquico y funcional del organigrama?                              | 1             |               |
| 3            | 6  | ¿En la actualidad se reúne información de otras fuentes?                                  |               | 1             |
| 4            | 7  | ¿El concepto da a entender en términos generales de lo que trata el puesto?               | 1             |               |
|              | 8  | ¿La redacción del concepto del puesto es extensa?   |               | 1             |
| 5            | 9  | ¿Están especificadas todas las funciones de cada puesto?                                  | 1             |               |
|              | 10 | ¿Las funciones están en orden de ejecución de las tareas?                                 | 1             |               |
|              | 11 | ¿La redacción de las funciones las define la gerencia?                                    |               | 1             |
| 6            | 12 | ¿Las responsabilidades representan las tareas más importantes del puesto?                 | 1             |               |
|              | 13 | ¿Las responsabilidades superan en número a las funciones por cada puesto?                 |               | 1             |
| 7            | 14 | ¿Se requieren cualidades diferentes para cada puesto de trabajo?                          | 1             |               |
|              | 15 | ¿Los actuales trabajadores presentan las cualidades necesarias para su puesto de trabajo? | 1             |               |
|              | 16 | ¿La especificación de las cualidades en el MOF es vital a la hora de contratar personal?  |               | 1             |
| 8            | 17 | ¿La mayoría de los trabajadores en la empresa son egresados profesionales?                |               | 1             |
|              | 18 | ¿Para el área de almacen, el requisito de educación, es relevante?                        |               | 1             |
|              | 19 | ¿Para las áreas restantes, el requisito de educación, es relevante?                       | 1             |               |
| 9            | 20 | ¿Para los puestos de almaceneros se pide experiencia laboral?                             |               | 1             |
|              | 21 | ¿Hay un tiempo mínimo de experiencia laboral para algunos puestos de trabajo?             | 1             |               |
| 10           | 22 | ¿El MOF está actualizado al año 2017?   | 1             |               |
|              | 23 | ¿Cada trabajador tiene una copia de las funciones y responsabilidades de su cargo?        |               | 1             |
| <b>Total</b> |    |   | <b>11</b>     | <b>12</b>     |
|              |    |   | <b>47.83%</b> | <b>52.17%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

### Interpretación:

De los resultados obtenidos se puede apreciar que ya no se define el número de cargos a diseñar porque ello se realizó inicialmente cuando se elaboró por primera vez el Manual de Organización y Funciones cerca del año 1973.

Por otro lado, los cargos que se manejan actualmente en la empresa, tratándose especialmente del área de ventas campo, los puestos de ejecutivos de ventas campo son numerosos. Se conoce además, que las ventas de ésta área son menores, de tal manera que, ya en tres meses de trabajo ninguno de los trabajadores a conseguido llegar a la meta mínima de ventas, lo que hace que esta área sea ineficiente por el momento.

También la rotación frecuente de los almaceneros hace que la productividad en el trabajo del área no sea la óptima.

Se puede observar también que el requerimiento de algunas cualidades para ocupar ciertos puestos de trabajo no se cumple al 100% porque no hay un control estricto por parte de la persona que entrevista al postulante del puesto de trabajo, ello se da con mayor frecuencia en el área administrativa, donde se da más importancia al requerimiento de experiencia laboral y estudios universitarios o superiores, que ha capacidad de trabajar el equipo, liderazgo u otros.

Los resultados arrojan que, la mayoría de los trabajadores que laboran en la empresa no son profesionales, ya que la gerencia busca invertir lo menos posible en sueldos del personal.

El resultado final de este proceso arroja que no se cumple apropiadamente, con un 52.17%, el diseño, descripción y análisis de cargos, por lo que hace falta una mayor organización de los mismos.

#### 4.1.9.2. Reclutamiento de personal

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 6: Diagrama de bloques del reclutamiento de personal**

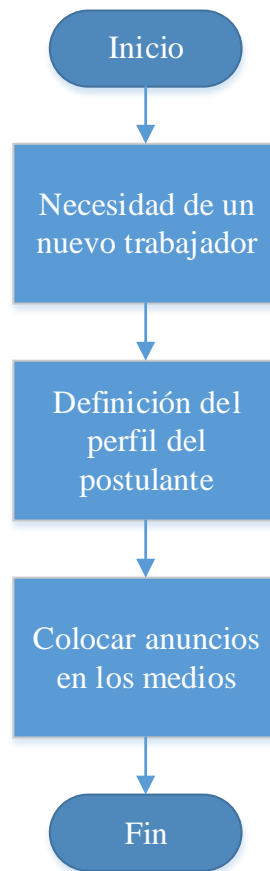


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 7: Diagrama de flujo del reclutamiento de personal**



**Fuente: DIMACO**  
**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

1. Necesidad de un nuevo trabajador: Se coordina con gerencia general sobre el requerimiento de un nuevo trabajador para reemplazar a uno que dejó su puesto o para ocupar un nuevo cargo dentro del organigrama.
2. Definición del perfil del postulante: En el medio que se publique la oferta de trabajo, se especifica las competencias y/o características que debe cumplir el empleado para ocupar el puesto de trabajo, por ejemplo: conocimientos del puesto,

experiencia laboral, actitudes como capacidad de trabajo en equipo y otros.

3. Colocar anuncios en los medios: Para el conocimiento de los posibles empleados, se hace llegar el mensaje de requerimiento de trabajadores mediante la página web de Computrabajo.com, en anuncios económicos del diario El Correo o El Pueblo o se imprime un aviso y se pega en la fachada de la empresa. El uso de cada uno de estos medios depende de la urgencia con que se requiera el personal y del puesto que se solicita.

#### D. Checklist

**Tabla N° 5: Checklist del reclutamiento de personal**

| Ope.         | N° | Cuestionario   | Si            | No            |
|--------------|----|--|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿La gerencia tiene conocimiento sobre la necesidad de reclutar nuevos trabajadores?          | 1             |               |
|              | 2  | ¿Cada jefe esta a cargo de reclutar personal para su área?                                   |               | 1             |
| 2            | 3  | ¿El perfil requerido cumple con los requisitos para ocupar el puesto de trabajo?             | 1             |               |
|              | 4  | ¿El perfil solicitado satisface los requerimientos de la empresa?                            | 1             |               |
|              | 5  | ¿El personal potencial que se presenta a la empresa, suele cumplir con el perfil del puesto? |               | 1             |
| 3            | 6  | ¿Se obtiene respuesta oportuna a la publicaciones de oferta de trabajo?                      |               | 1             |
|              | 7  | ¿Son eficientes los medios utilizados para publicar las ofertas de trabajo?                  | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |  | <b>4</b>      | <b>3</b>      |
|              |    |  | <b>57.14%</b> | <b>42.86%</b> |

**Fuente: Checklist**

**Elaboración: Propia**

#### Interpretación:

En la presente tabla de resultados se observa que no todos los jefes de área están a cargo de reclutar personal para sus áreas de trabajo, ello es porque los altos ejecutivos de la empresa no dan autonomía a los jefes para realizar tal tarea y también porque los jefes de ciertas áreas no tienen conocimiento de cómo reclutar personal.

Otro dato importante, es que una gran parte de postulantes que se presenta a la empresa, no cumplen al 100% con el perfil requerido para ocupar cierto puesto de trabajo, ya que, por un lado, los que se presentan frecuentemente a la empresa, son almaceneros, personas de recursos económicos bajos que sólo

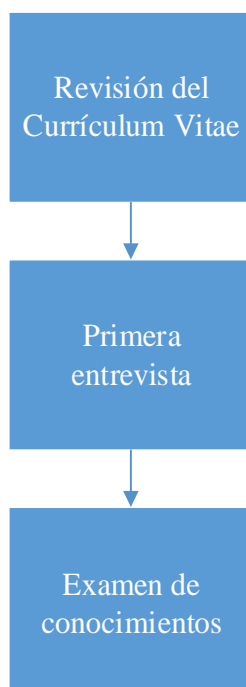
buscan trabajar, no poseen conocimiento de las funciones que deben desempeñar y/o tienen poca experiencia laboral.

Finalmente, la empresa es ineficiente en el proceso de reclutamiento de personal con un 42.86%, ya que aún hace falta mejorar en los puntos antes señalados.

#### 4.1.9.3. Selección de personal

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 8: Diagrama de bloques de la selección de personal**

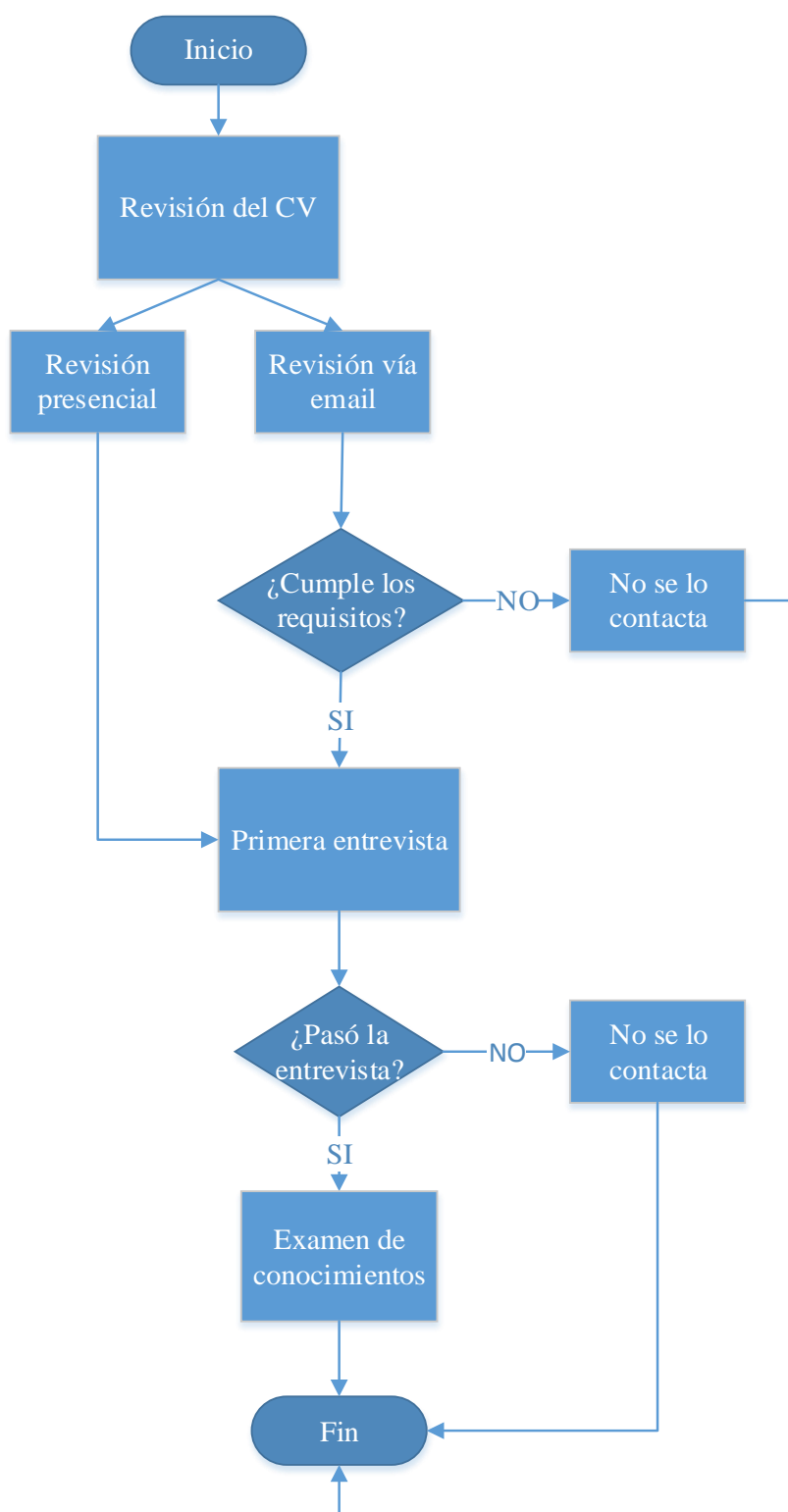


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 9: Diagrama de flujo de la selección de personal**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

### C. Descripción de operaciones

1. Revisión del Curriculum Vitae: Por una parte, se revisa los CV digitales de las personas que enviaron los mismos a la cuenta de Dimaco en Computrabajo, tarea que es realizada por la Contadora General de la empresa; por otro lado, se revisa los CV físico cuando va la persona presencialmente a la empresa. En ambos casos se verifica los datos personales, educación superior, estudios de post grado y experiencia laboral de la persona.
2. Primera entrevista: Si los CVs enviados por el postulante vía email cumple con los requisitos para ocupar el puesto de trabajo, entonces se lo llama por teléfono o se le envía un correo electrónico para agendar una primera entrevista personal; y en el caso que el postulante vaya personalmente a entregar su CV, la entrevista se hace en ese momento. Si es el caso para la ocupación del puesto de almacenero, la entrevista está a cargo de la Secretaria de la empresa, de puestos para Cajeros o Auxiliares de Contabilidad, lo ejecuta la Contadora General, y por último, para Jefes y Ejecutivos, la realiza el Gerente General de la empresa.  
En la entrevista, aparte de conocer a la persona presencialmente, se le hace preguntas más detalladas referentes al CV, como experiencias laborales semejantes al rubro de DIMACO, porque quiere trabajar en DIMACO y otras preguntas relevantes.  
Por último, se le comunica sobre el salario del puesto de trabajo, horarios, beneficios salariales y sociales.
3. Examen de conocimientos: Pasada la primera entrevista, se agenda una segunda fecha, en la cual se realiza un examen de conocimientos de asientos contables en el caso de contabilidad, otro de analogías como razonamiento matemático y verbal, y un test psicológico, estos tres últimos, aplicados a nivel general. Sólo el examen de analogías aplica para los almaceneros.



Si las personas no pasan el examen de conocimientos y además no cumplen con los requisitos necesarios para el puesto, entonces ya no se los cita para una segunda entrevista.

#### D. Checklist

**Tabla N° 6: Checklist de la selección de personal**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿Se verifica sólo los datos de interés del CV?  | 1             |               |
|              | 2  | ¿El encargado de revisar el CV es siempre el jefe de área en la que se quiere ocupar el puesto? |               | 1             |
|              | 3  | ¿El orden y presentación del CV son factores decisivos a la hora de contratar a alguien?        |               | 1             |
|              | 4  | ¿Se corrobora que los datos otorgados en el CV sean verídicos?                                  |               | 1             |
| 2            | 5  | ¿Se maneja una lista de preguntas clave a la hora de la primera entrevista?                     |               | 1             |
|              | 6  | ¿Sólo una persona se encarga de realizar la entrevista?   |               | 1             |
|              | 7  | ¿Se tiene un control del tiempo de duración de la entrevista?                                   |               | 1             |
|              | 8  | ¿El lugar donde se realiza normalmente las entrevistas es el adecuado?                          |               | 1             |
| 3            | 9  | ¿Los exámenes de conocimientos que se aplican a los posibles trabajadores están actualizados?   |               | 1             |
|              | 10 | ¿Se controla el tiempo de duración de estos exámenes?   | 1             |               |
|              | 11 | ¿Los resultados de estos exámenes definen si el posible trabajador ingresa o no a la empresa?   | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |   | <b>3</b>      | <b>8</b>      |
|              |    |   | <b>27.27%</b> | <b>72.73%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación:

Los resultados de la ficha de observación muestran que no se corroboran los datos de experiencia laboral de los postulantes y hasta de los trabajadores que llevan tiempo en la empresa, ello debido a que la secretaria no tiene tiempo para realizar dicha tarea, porque primero tiene que cumplir con sus labores como secretaria.

Otro resultado refleja que a la hora de la entrevista, el encargado, no maneja una pequeña relación de preguntas clave para aplicarle al postulante, y ello es así porque sólo se busca la improvisación a la hora de efectuar las preguntas.

Un dato relevante es que los exámenes utilizados para evaluar las capacidades de los postulantes están desactualizados, y ello es porque nadie toma la iniciativa de conseguir unos actuales.

Como resultado final, el proceso de selección de personal es ineficiente con un 72.73%, en los subprocesos que realiza, por la falta de organización entre los trabajadores de la empresa, y la falta de un área de recursos humanos.

#### 4.1.9.4. Contratación de personal

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 10: Diagrama de bloques de la contratación de personal**

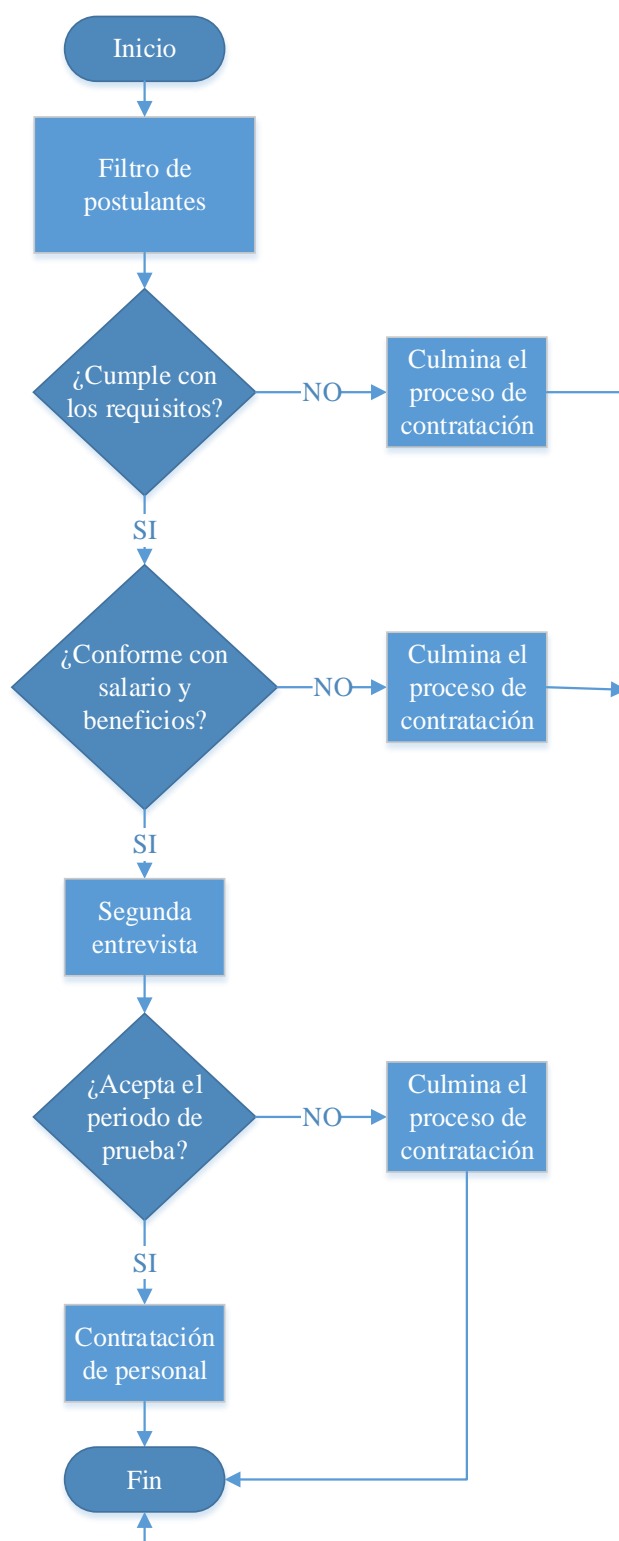


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 11: Diagrama de flujo de la contratación de personal**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

### C. Descripción de operaciones

1. Filtro de postulantes: Sólo van quedando aquellas personas que cumplan con los requisitos para ocupar el puesto de trabajo, hablando de edad, años de experiencia en puestos similares de trabajo, carreras profesionales, capacidades, actitud, personalidad y otros. Y también aquellas que aceptaron el salario y beneficios por parte de la empresa.
2. Segunda entrevista: Una vez pasada la primera entrevista, se agenda una segunda, para comunicarle a la persona, que se maneja un periodo de prueba por ley de tres meses antes de entrar a planillas, donde podrá participar de los diferentes beneficios de la misma.
3. Contratación de personal: Si la persona acepta dicha condición, entonces se la contrata, de lo contrario, puede desertar al puesto de trabajo.

### D. Checklist

**Tabla N° 7: Checklist de la contratación de personal**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿El filtro de postulantes se basa sólo en la experiencia laboral?                       |               | 1             |
|              | 2  | ¿Se les comunica a los postulantes que no han pasado la primera entrevista?             |               | 1             |
|              | 3  | ¿La edad adulta del postulante es relevante para saber si se lo contrata o no?          |               | 1             |
|              | 4  | ¿La actitud del postulante es un factor determinante para saber si se lo contrata o no? |               | 1             |
| 2            | 5  | ¿Se agenda con anticipación la fecha de la segunda entrevista?                          | 1             |               |
|              | 6  | ¿La segunda entrevista tiene como fin obtener mayor información del posible trabajador? |               | 1             |
| 3            | 7  | ¿Se le informa al postulante si ha sido contratado o no al termino de la entrevista?    | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |   | <b>2</b>      | <b>5</b>      |
|              |    |   | <b>28.57%</b> | <b>71.43%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

Interpretación:

Los resultados de la ficha demuestran que la actitud de los postulantes no es un factor determinante para saber si se los contrata o no, esto es así

mayormente en el área de almacén, donde solo se requiere trabajadores que puedan realizar trabajo pesado excluyendo alguna relación directa con el cliente; tampoco es muy relevante para el área administrativa, ya que tampoco tiene contacto directo con el cliente final porque su labor es de oficina.

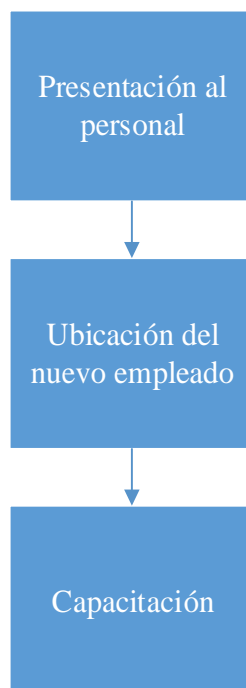
Un dato interesante es que la edad adulta de los postulantes, hablando del área de almacén, tampoco es un factor determinante para saber si se contrata o no a un trabajador, porque en la empresa, si ven que este ejerce su trabajo efectivamente, entonces puede formar parte del equipo, aceptando que puede traerle consecuencias a su seguridad y salud.

Como dato final se tiene que el proceso de contratación de personal es ineficiente con un 66.67% de sub procesos que no se ejecutan adecuadamente para una contratación efectiva.

#### 4.1.9.5. Inducción del personal

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 12: Diagrama de bloques de la inducción de personal**

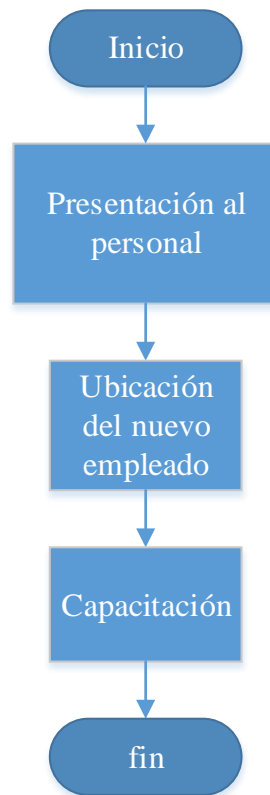


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 13: Diagrama de flujo de la inducción de personal**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

1. **Presentación al personal:** Para su primer día de trabajo, la persona que entrevistó al postulante, tiene la labor de presentar al nuevo miembro de la empresa ante los actuales trabajadores; esto se da si el nuevo trabajador es ejecutivo o jefe de algún área, en el caso que el ingresante sea un almacenero, solo se lo presenta a su respectivo jefe y compañeros de almacén, esto es así ya que la rotación de personal en esta área es alta.
2. **Ubicación del nuevo empleado:** La persona que ejecutó la última entrevista al empleado, es el encargado de dirigirlo y ubicarlo en su nuevo puesto o sitio de trabajo.

3. Capacitación: Para adaptar al nuevo miembro de la empresa al sistema o ritmo de trabajo que se maneja en DIMACO, en el caso de contabilidad, la Contadora General, es la encargada de capacitar a su subordinado entre una a dos semanas sobre las funciones y responsabilidades que el empleado tiene ahora bajo su cargo; y así de forma similar se sigue el mismo proceso para la capacitación de los otros ejecutivos de la empresa; en el caso de los nuevos vendedores en general, su jefe inmediato tiene la tarea de darles charlas de inducción sobre los productos que van a ofrecer tanto en tienda como en campo, deben saber el precio, uso, instalación, mantenimiento y otras características de los productos; por último en el caso de nuevos almaceneros, su jefe inmediato tiene la tarea de mostrarles la ubicación de la diversidad de mercadería de los almacenes.

#### D. Checklist

**Tabla N° 8: Checklist de la inducción de personal**

| Ope.  | N° | Cuestionario   | Si     | No     |
|-------|----|--|--------|--------|
| 1     | 1  | ¿Se presenta a todos los nuevos trabajadores a los miembros de la empresa?                     |        | 1      |
|       | 2  | ¿La presentación se hace el mismo día que fue contratado?                                      |        | 1      |
|       | 3  | ¿El encargado de presentar al nuevo miembro de la empresa ante los demás es su jefe?           |        | 1      |
| 2     | 4  | ¿El encargado de ubicar al nuevo miembro de la empresa en su puesto de trabajo es su jefe?     | 1      |        |
|       | 5  | ¿El puesto de trabajo ya lo prepararon con anticipación para recibir al nuevo miembro?         | 1      |        |
| 3     | 6  | ¿En el caso de ventas, la capacitación de introducción la realiza siempre el jefe de área?     |        | 1      |
|       | 7  | ¿Hay un tiempo determinado que debería durar las capacitaciones?                               | 1      |        |
|       | 8  | ¿La capacitación brindada es suficiente para que el trabajador pueda realizar bien su trabajo? |        | 1      |
|       | 9  | ¿Se les facilita los materiales y herramientas necesarias para un mejor aprendizaje?           | 1      |        |
| Total |    |  | 4      | 5      |
|       |    |  | 44.44% | 55.56% |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación:

Los resultados del cuestionario efectuado para la ficha de observación demuestran que la capacitación brindada a los empleados no es suficiente para que los mismos puedan realizar bien su trabajo, ello se da con mayor

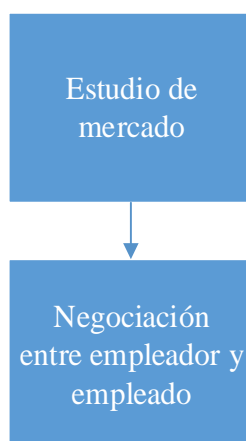
frecuencia en los nuevos trabajadores del área de ventas campo y ventas tienda, porque la empresa maneja más de mil ítems donde el nuevo empleado tiene que aprender su precio, uso, composición, mantenimiento, otros; porque la duración de la capacitación no es la adecuada, porque la capacitación se da en horas de trabajo y existe presión por el tiempo limitado, y también porque los especialistas de la marca Celima-Trébol en Lima, vienen de vez en cuando a capacitar al personal. Ello a la larga ocasiona que el vendedor brinde deficiente o mala información al cliente final, generando que se pierda la venta y se pierdan clientes.

El resultado final del proceso de inducción del personal demuestra que es ineficiente con un 55.56% de sub procesos que no se manejan o administran adecuadamente.

#### 4.1.9.6. Administración de salarios

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 14: Diagrama de bloques de la administración de salarios**



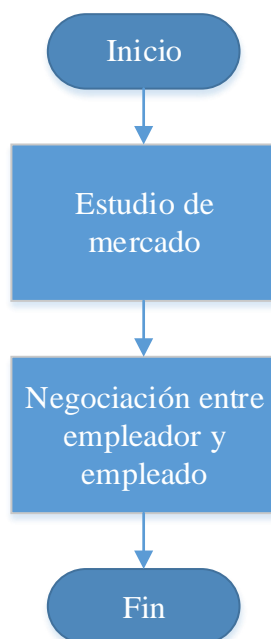
**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**



## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 15: Diagrama de flujo de la administración de salarios**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

1. Estudio de mercado: La Contadora General hace un estudio de mercado vía internet, en la página de computrabajo.com, para revisar la oferta de puestos de trabajo similares al de la empresa, siendo estas empresas ofertantes, de un rubro semejante al de DIMACO, con el fin de comparar los sueldos ofertados por estas mismas y la de DIMACO, para así llegar a un sueldo promedio del mercado en los puestos, en este caso para la empresa se da en mayor proporción, en ejecutivos y jefes de área.
2. Negociación entre el empleador y el empleado: En mayor medida para la demanda de jefes de área, el entrevistador da una oferta de salario, mientras que el posible empleado quiere un sueldo comúnmente mayor; ello se va ajustando según la negociación

entre ambas partes y también por la experiencia e información valiosa del CV del posible empleado.

#### D. Checklist

**Tabla N° 9: Checklist de la administración de salarios**

| Ope.         | N° | Cuestionario   | Si            | No            |
|--------------|----|--|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿El estudio de mercado se basa en los medios de comunicación?                            |               | 1             |
|              | 2  | ¿El estudio de mercado está cargo de la gerencia general?                                |               | 1             |
|              | 3  | ¿Para el personal de almacén se necesita hacer una investigación para fijar los sueldos? |               | 1             |
|              | 4  | ¿Para los almaceneros sólo aplica el salario mínimo por ley?                             | 1             |               |
| 2            | 5  | ¿El encargado de la negociación con el posible empleado es el jefe de área?              |               | 1             |
|              | 6  | ¿Se aplicaba la negociación desde principios del funcionamiento de la empresa?           |               | 1             |
|              | 7  | ¿La mayoría de veces se llega a una negociación justa entre ambas partes?                | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |  | <b>2</b>      | <b>5</b>      |
|              |    |  | <b>28.57%</b> | <b>71.43%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación:

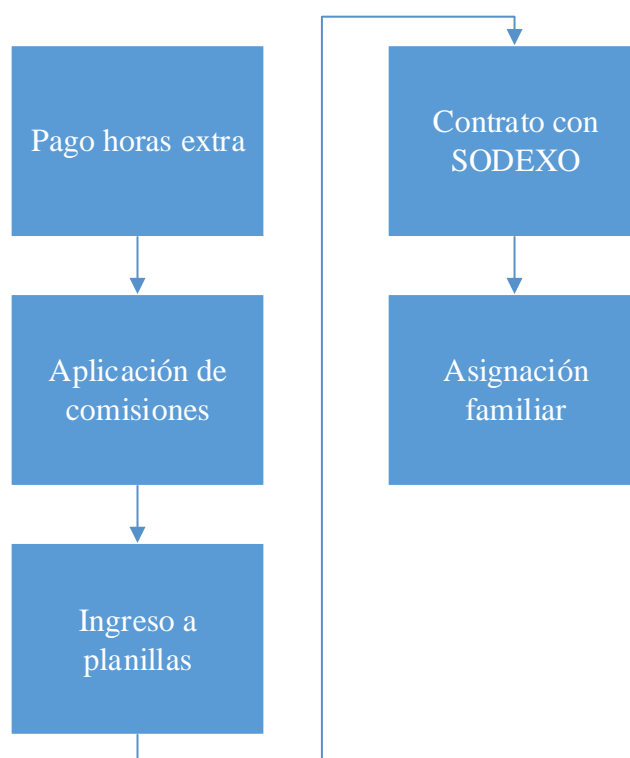
Los resultados del checklist aplicado a la forma de trabajo de los colaboradores de la empresa DIMACO demuestran que sólo gerencia general y secretaria son los encargados de negociar con el postulante, el sueldo fijo del mismo que va a ocupar el puesto como jefe u otro puesto de alto nivel ejecutivo, ello debido a que solo ellos quieren ver el sueldo más justo posible para ambas partes, y también por un tema de seguridad, ya que el gerente general es el hijo del dueño de la empresa y la secretaria tienes más de 25 años en el negocio, por lo tanto hay confianza en la especificación de los sueldos. Lo mencionado anteriormente no aplica para los almaceneros, vendedores de tienda y campo, ya que a ellos sólo se les paga el sueldo mínimo, y en el caso de los dos últimos, más comisiones.

Como resultado final del proceso de administración de salarios, se concluye que es ineficiente con un 71.43% por sub procesos que no se toman en cuenta, no hay organización y porque no hay una persona indicada para ejecutar dicha labor.

#### 4.1.9.7. Elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 16: Diagrama de bloques de la elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 17: Diagrama de flujo de la elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

1. Pago de horas extra: Por último, en toda la empresa se aplica el pago de horas extras según las ventas del día, donde pasadas las ocho horas de trabajo al día, la hora vale 25% más de su valor normal, 100% en feriados y 200% en feriados especiales como navidad, fiestas patrias y otros.

2. Aplicación de comisiones: Por otro lado, a los vendedores se les da una comisión por superar los S/.40, 000 de venta, una comisión un poco más alta por llegar a la venta mínima, y una tercera más alta por llegar o pasar la meta de venta mensual, esta comisión fluctúa entre el 0.5 y 2.5% de la venta, ya que la misma depende de si se vendió con descuento o no, si el cliente pago con tarjeta de crédito-débito o en efectivo, y de otros factores más.
3. Ingreso a planillas: Todos los trabajadores de la empresa, a partir del tercer mes de trabajo ingresan a planillas, donde podrán disfrutar de todos los beneficios de la misma, como las dos gratificaciones que se dan al año, la CTS que se deposita en el banco 2 veces al año, porcentaje de utilidades según las ventas del año, la afiliación a la AFP, seguro médico, los 30 días de vacaciones al año, donde si el trabajador quiere, puede descansar 15 días y los 15 restantes los puede vender.
4. Contrato con SODEXO: En caso de todo el personal de la empresa, se deposita a sus cuentas de bonos de alimentos SODEXO un porcentaje de las ventas del mes que se distribuye en tres partes, un 44% está destinada para el área de ventas en general, un 33% para el área de almacén, y por último, un 23% para el área administrativa; y esta última sólo recibe el depósito si se alcanzó la venta mínima del mes.
5. Asignación familiar: En caso de que el trabajador sea padre o madre de familia, le corresponde un pago adicional del 10% de una remuneración mínima, siendo este pago de S/.85.00.

## D. Checklist

**Tabla N° 10: Checklist de la elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿Se realiza el pago de horas extras a todos los trabajadores de la empresa?   | 1             |               |
|              | 2  | ¿El pago de las horas extras en un día hábil se realizó sobre el recargo del 100% sobre el valor de la hora simple?                       |               | 1             |
|              | 3  | ¿Si en caso la jornada laboral se realiza un feriado el recargo es del 150% sobre la hora simple?   |               | 1             |
| 2            | 4  | ¿El pago de comisiones estan superitadas a factores tales como si la venta se realiza en efectivo o con tarjeta, descuentos, entre otros? | 1             |               |
|              | 5  | ¿La empresa siente que los vendedores estan contentos con el sistema de comisiones?   |               | 1             |
|              | 6  | ¿Los trabajadores de la empresa sólo tienen una forma de ganar comisiones?  |               | 1             |
|              | 7  | ¿El pago por comisiones esta basado sólo en porcentajes según márgenes de ventas?   |               | 1             |
| 3            | 8  | ¿La empresa DIMACO S.A.C tiene a todos sus trabajadores en planillas?   |               | 1             |
|              | 9  | ¿Los trabajadores ingresan inmediatamente a planillas cuando empiezan a laborar en la empresa?  |               | 1             |
| 4            | 10 | ¿Para depositar en la cuenta SODEXO de los trabajadores se necesita superar la meta de ventas del mes?                                    |               | 1             |
|              | 11 | ¿La empresa llega a depositar mensualmente un monto a las cuentas SODEXO de sus trabajadores?   |               | 1             |
|              | 12 | ¿La empresa ofrece a los trabajadores diferentes beneficios económicos?   |               | 1             |
| 5            | 13 | ¿La empresa DIMACO S.A.C realiza el pago correspondiente de la asignación familiar a sus trabajadores?                                    | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |   | <b>3</b>      | <b>10</b>     |
|              |    |   | <b>23.08%</b> | <b>76.92%</b> |

**Fuente: Checklist**

**Elaboración: Propia**

Interpretación:

De los resultados obtenidos se puede apreciar que los incentivos salariales y beneficios sociales que la empresa DIMACO S.A.C ofrece a sus trabajadores no son muy adecuados.

La empresa maneja una política en la cual no considera a todos sus trabajadores en planillas desde el primer día de trabajo, incluye a un trabajador una vez que pasa los tres meses de prueba. Se presume que esta política influencia en el incremento de rotación de personal, en mayor porcentaje, en el área de almacén.

Por otro lado, un beneficio que la empresa brinda es la tarjeta de alimentación SODEXO, este beneficio se obtiene cuando se supera la meta del mes, caso contrario los trabajadores no reciben ningún depósito en su tarjeta.

También se puede observar que la empresa paga horas extras a sus trabajadores pero este pago se realiza en algunos casos bajo porcentajes propios de la empresa más no de acuerdo a ley.

El resultado final de este proceso arroja que no se maneja adecuadamente los incentivos salariales y beneficios sociales, por lo tanto es ineficiente con un 76.92%.

#### 4.1.9.8. Evaluación del desempeño

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 18: Diagrama de bloques de la evaluación del desempeño**

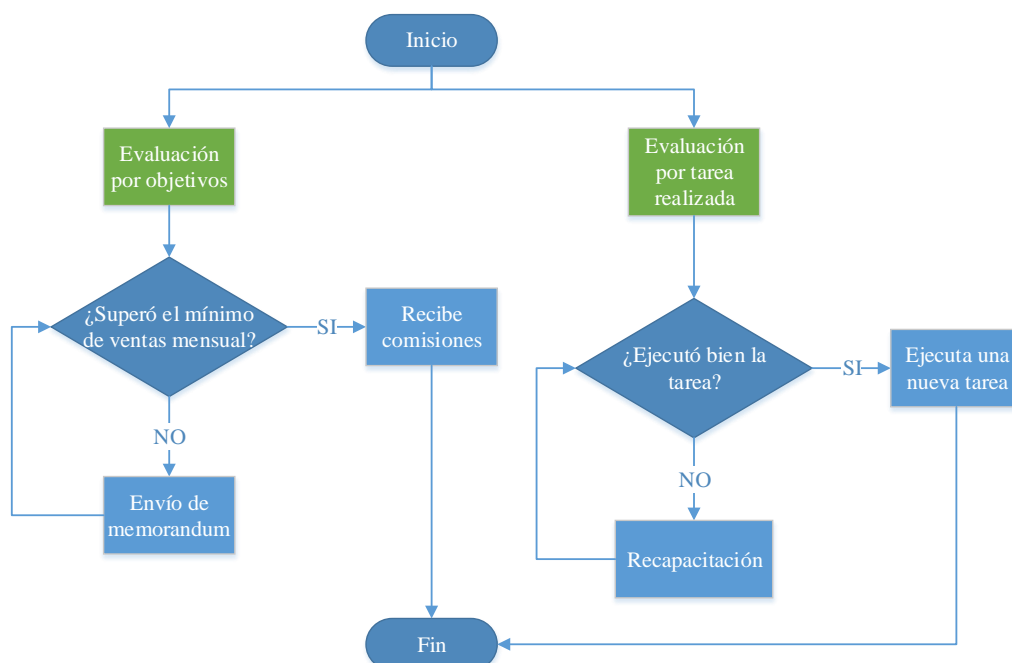


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

##### B. Diagrama de flujo

**Figura N° 19: Diagrama de flujo de la evaluación del desempeño**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

### 1. Evaluación por objetivos:

- Venta mínima: En el caso de ventas, el trabajo ejecutado durante el mes se evalúa de la siguiente manera; el vendedor en ese tiempo debe vender un mínimo de S/.40, 000.
- Memorándum: Si no se llega a ese mínimo de venta, la gerencia le hace llegar un memorándum, mediante el jefe de ventas, con llamada de atención por no superar ese objetivo que cubre los gastos básicos para mantener ese puesto de trabajo.
- Comisiones: Caso contrario, al llegar o sobrepasar la venta mínima, el vendedor empieza a recibir comisiones.

### 2. Evaluación por tarea realizada:

- Tarea realizada: En el caso de contabilidad, la Contadora General pide a sus subordinados que realicen ciertos trabajos para evaluarlos según su desempeño con el mismo. Este último método también se aplica para las demás áreas en la empresa.
- Recapitación: Si el trabajo realizado por el asistente o auxiliar de contabilidad no convence a la contadora general, entonces lo va a volver a capacitar en el mismo punto.
- Nueva tarea: Por otro lado, si la primera tarea la realizó satisfactoriamente, entonces la contadora general le encargará la ejecución de una nueva tarea.



## D. Checklist

**Tabla N° 11: Checklist de la evaluación del desempeño**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿La evaluación por objetivos se realiza sólo en base a la venta mínima?                     |               | 1             |
|              | 2  | ¿En caso no se cumpla la venta mínima se aplica memorándum al trabajador?                   | 1             |               |
|              | 3  | ¿La suma de memorándums significa el despedido del trabajador?                              |               | 1             |
| 2            | 4  | ¿La evaluación también se determina por el desempeño en las tareas realizadas?              | 1             |               |
|              | 5  | ¿En caso el desempeño de un trabajador sea ineficiente esta permitido volver a capacitarlo? | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |   | <b>3</b>      | <b>2</b>      |
|              |    |   | <b>60.00%</b> | <b>40.00%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

### Interpretación:

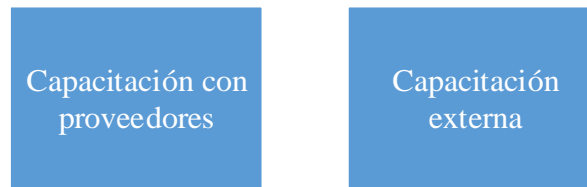
Se observa que en la empresa se realiza la evaluación del desempeño, primero, mediante la definición por objetivos a cumplir, como por ejemplo a los vendedores se les evalúa según el logro de la venta mínima, si en caso un vendedor no logrará la venta mínima se le envía un memorándum, pero no hay un número máximo de memorándums donde se considere que hay que retirar al trabajador de la empresa. Y segundo, se evalúa por metas de venta, que es el siguiente nivel después de la venta mínima, donde el trabajador percibirá una comisión mayor.

El resultado final arroja que se maneja de mejor manera la evaluación del desempeño, dando como resultado un 40% de ineffectividad en el proceso, indicador que aún puede mejorar.

#### 4.1.9.9. Capacitación del personal

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 20: Diagrama de bloques de la capacitación del personal**

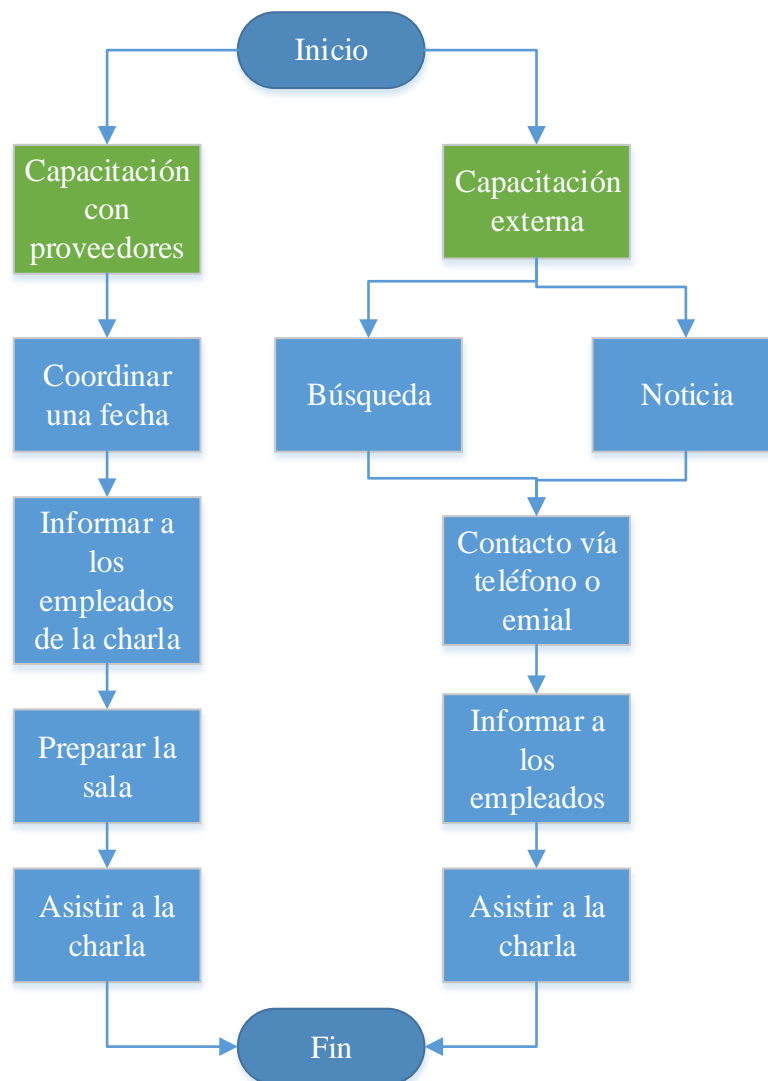


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 21: Diagrama de flujo de la capacitación del personal**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

1. Capacitación con proveedores: Para el área de ventas, el especialista en productos de Celima-Trebol, Vainsa, Metusa, informa a gerencia general de las charlas de capacitación, con el fin de mantener al personal de ventas informado y actualizado. Estas charlas se dan cada vez que haya la necesidad de realizarlas,

por ejemplo, por la fabricación de un nuevo producto, modificación del mismo, reemplazo y otros.

- Coordinar una fecha: La fecha se acuerda con el especialista de Lima para la preparación de su exposición y compra de pasajes aéreos y también a una hora que no sea en horario de trabajo para el personal.
- Información al personal: Posteriormente se informa al personal de ventas haciéndoles llegar un memorándum y un correo electrónico con los datos de la charla.
- Preparación de la sala: El día de la charla se prepara el salón donde se ejecutará la misma, se prepara el proyector y en algunos casos el micrófono con un parlante.
- Asistencia a la charla: Se exige al personal puntualidad a la hora de ir a la charla; mediante una hoja de control impresa por secretaria, se toma asistencia al final de la charla a todas las personas presentes.

## 2. Capacitación externa:

- Búsqueda o noticia: En algunos casos se tiene conocimiento de las charlas y seminarios por que los altos ejecutivos de la empresa realizan una búsqueda en las páginas webs de unas cuantas empresas reconocidas, y en otros casos, llegan invitaciones vía email de charlas sobre diferentes temas que dan los proveedores de DIMACO y otras empresas a nivel local, o también se escucha por radio la proximidad de alguna charla de interés para el personal.
- Contacto: Ya sea que se buscó o no la información de una próxima charla, se contacta a la empresa o entidad que la organiza para preguntar detalles como una breve descripción de la charla, el precio, horario y si es interesante para la Gerencia entonces se aprovecha para inscribir al personal interesado o que deba asistir por orden de la misma Gerencia.

- Informar a los empleados: Una vez ya se halla hecho el contacto y se tenga la información necesaria de la charla, se envía vía email y un memorándum impreso con una semana de anticipación a los participantes de la charla para que puedan organizar bien sus horarios de trabajo y del hogar.
- Asistencia a la charla: La Gerencia pide puntualidad a los participantes para aprovechar la charla al 100%, los mismos tendrán que ir vestidos según el evento lo requiera.

#### D. Checklist

**Tabla N° 12: Checklist de la capacitación del personal**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿La capacitación al personal de ventas lo realiza sólo su jefe de área?   |               | 1             |
|              | 2  | ¿La capacitación para el personal de ventas es obligatoria?   | 1             |               |
|              | 3  | ¿Estas capacitaciones para el personal de ventas se dan con frecuencia?   |               | 1             |
| 2            | 4  | ¿La empresa capacita al personal mediante la inscripción de los mismos en seminarios o charlas brindadas por empresas externas? | 1             |               |
|              | 5  | ¿En caso se vea por conveniente capacitar al personal en un tema determinando la participación es obligatoria?                  |               | 1             |
|              | 6  | ¿Estas capacitaciones externas para el personal de ventas se dan con frecuencia?  |               | 1             |
|              | 7  | ¿Las capacitaciones que el personal recibe son subvencionadas por la empresa?   | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |   | <b>3</b>      | <b>4</b>      |
|              |    |   | <b>42.86%</b> | <b>57.14%</b> |

**Fuente: Checklist**

**Elaboración: Propia**

#### Interpretación:

Como resultado de la ficha de observación, se observa que las capacitaciones internas al personal no se dan con frecuencia ya que los especialistas de las marcas más representativas de DIMACO S.A.C. Celima y Trebol, residen en Lima – Perú, y en ese caso, ellos solo llegan para Arequipa para la capacitación de nuevos productos en ambas líneas de productos, siendo la frecuencia de esta mínimo de una vez cada tres meses. De igual forma, las capacitaciones externas se dan con poca frecuencia porque depende de la capacidad económica de la empresa en ese momento para poder pagar la

inscripción del personal asistente a dichas charlas y depende también de la oferta en el mercado de dichas charlas externas.

El resultado final indica que la empresa no tiene a su personal correctamente capacitado con un 57.14%.

#### 4.1.9.10. Administración de la seguridad y salud en el trabajo

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 22: Diagrama de bloques de administración de la seguridad y salud en el trabajo**

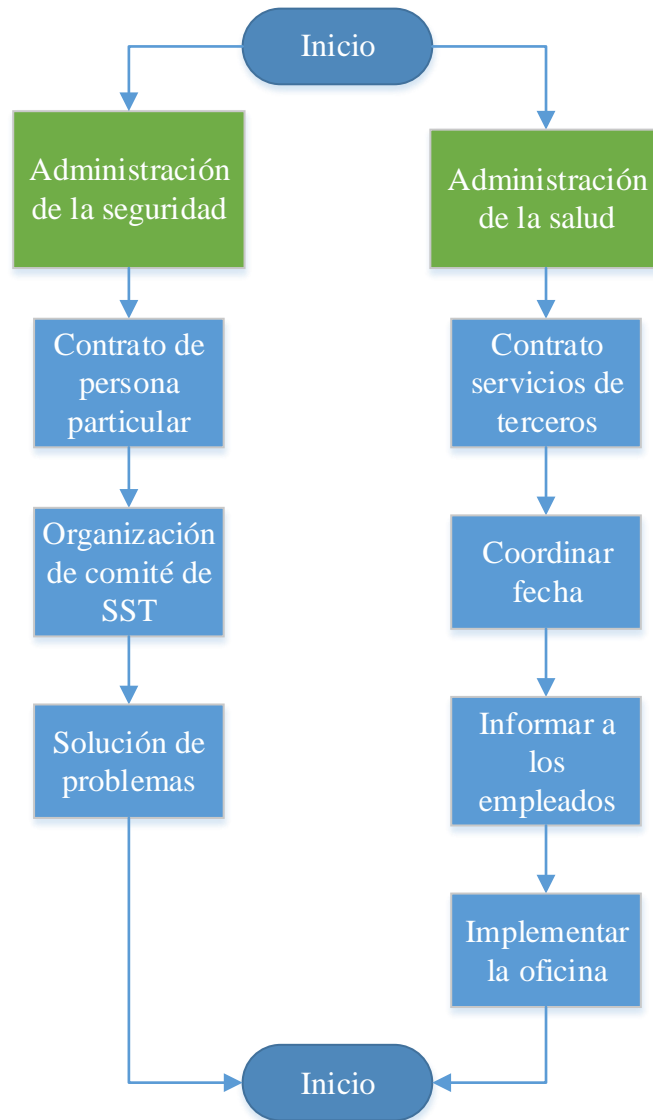


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 23: Diagrama de flujo de la administración de la seguridad y salud en el trabajo**



**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## C. Descripción de operaciones

### 1. Administración de la seguridad:

- Contrato de profesional particular: DIMACO contrata a una especialista particular con el fin de que administre, en parte, la

seguridad y salud de los trabajadores en la empresa de manera bimestral.

- Organización del comité SST: La especialista organiza con la Gerencia General para evaluar quienes pertenecerán al comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, la especialista orienta a los miembros del comité de la empresa para llevar a cabo planes de acción que ayuden a mejorar la seguridad en el trabajo.
- Solución de problemas: Según la inspección que se dé al local de la empresa, se busca solucionar problemas como por ejemplo: espacio de tránsito en los almacenes, corrección de cableado expuesto, señalización en los diferentes ambientes, extintores vigentes, reemplazo de muebles en mal estado y otros.

## 2. Administración de la salud:

- Contrato de servicios de terceros: La empresa contrata el servicio de terceros, como en casos anteriores fue a personal de la clínica Plan Vida, para tomar exámenes de tipo físico, visión, salud mental, fatiga, ansiedad, psicología, laboratorio, audiometría, rayos X, medicina, evaluación musculo-esquelética y otros; en este caso, sólo se realiza cada 2 años, para evaluar la salud de los empleados.
- Coordinar fecha: Gerencia coordina con los proveedores de estos servicios y también verifica de los empleados, el mejor horario para llevar a cabo el control de salud del personal.
- Informar a los empleados: De igual forma, la secretaria informa vía email y entregando un memorándum a cada uno de los trabajadores sobre la asistencia de salud que tendrán en la empresa.
- Implementar la oficina: Ya se ha implementado durante varios años, la oficina de reuniones para llevar a cabo las evaluaciones a los pacientes, en ese ambiente los médicos instalan sus equipos y herramientas necesarias.



## D. Checklist

**Tabla N° 13: Checklist de la administración de la seguridad y salud en el trabajo**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿La empresa contrata a un especialista para que supervise la seguridad de los trabajadores dentro de las instalaciones? | 1             |               |
|              | 2  | ¿Todo el personal de la empresa pertenece al comité de Seguridad y Salud en el Trabajo?                                 |               | 1             |
|              | 3  | ¿El edificio principal y los almacenes cumplen con los requisitos de Seguridad y Salud en el Trabajo?                   |               | 1             |
|              | 4  | ¿El especialista es el encargado de controlar los problemas de señalización, rutas de escape, cableado entre otros?     |               | 1             |
| 2            | 5  | ¿La empresa realiza los exámenes médicos a los trabajadores con una clínica especialista?                               | 1             |               |
|              | 6  | ¿Los exámenes médicos que se realizan a los trabajadores son completos?   |               | 1             |
|              | 7  | ¿Los exámenes médicos son aplicados anualmente?   |               | 1             |
| <b>Total</b> |    |   | <b>2</b>      | <b>5</b>      |
|              |    |   | <b>28.57%</b> | <b>71.43%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

### Interpretación:

Los siguientes resultados del cuestionario demuestran que los exámenes médicos aplicados a los trabajadores no son completos, ello debido a los gastos extra de la empresa. Y además, se realizan cada dos años.

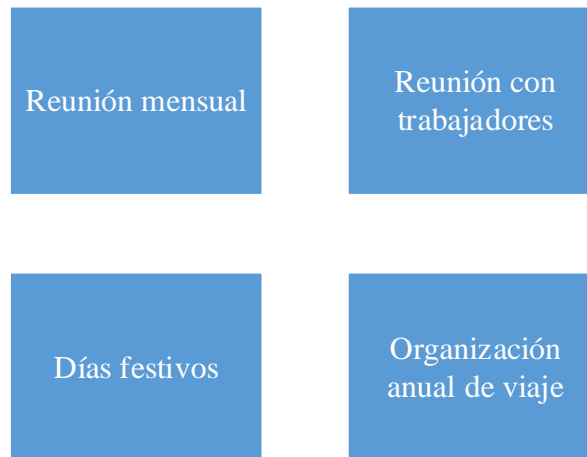
Por otro lado, en la empresa actualmente existe mucho desorden en oficinas y almacenes, materiales acumulados de hace varios años, libros contables con más de 5 años de antigüedad, limitaciones de ubicación de mercadería en el suelo borrosas, falta de señalizaciones, limpieza y otros, todo ello debido a un descuido de la alta gerencia por no dar órdenes de trabajo conjunto para poner en venta lo que se pueda vender y desechar lo que ya no sirve.

El resultado final, refleja que el proceso de administración de la seguridad y salud en el trabajo es ineficiente, con un 71.43% de subprocesos descuidados, donde queda una preocupación especial por la salud y seguridad de los trabajadores.

#### 4.1.9.11. Relaciones con los empleados

##### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 24: Diagrama de bloques de las relaciones con los empleados**

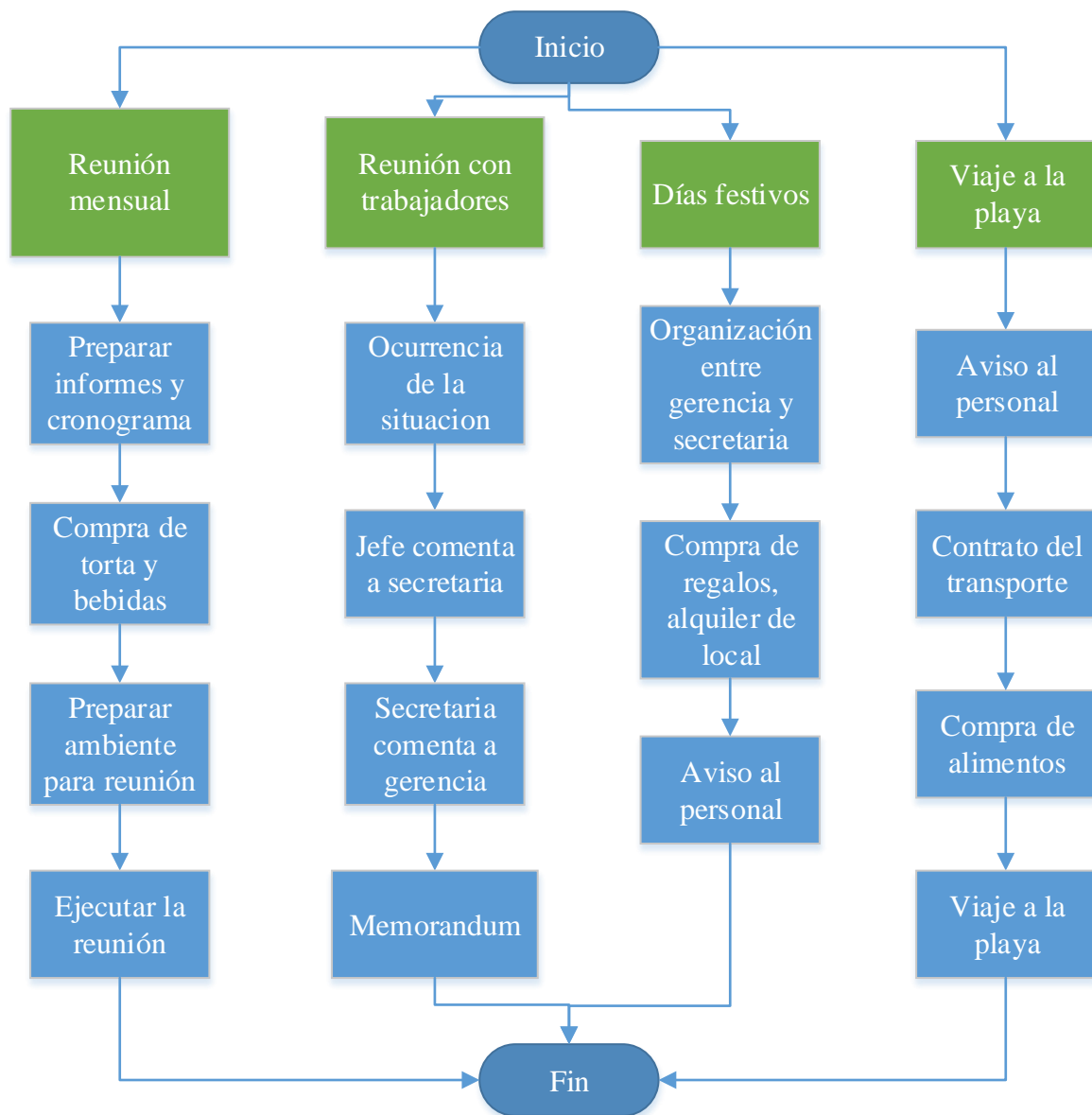


**Fuente: DIMACO**

**Elaboración: Propia**

## B. Diagrama de flujo

**Figura N° 25: Diagrama de flujo de las relaciones con los empleados**



**Fuente:** DIMACO

**Elaboración:** Propia

## C. Descripción de operaciones

### 1. Reunión mensual:

- Preparación de cronograma e informes: La Secretaria prepara el cronograma para la lectura del presidente del directorio, este

contiene las pautas que se irán dando durante la reunión del mes, las ventas alcanzadas por los vendedores nombrados uno a uno reconociendo su esfuerzo. Por otro lado, la Contadora General prepara su propio informe contable y los nuevos retos de venta para el siguiente mes.

- Compra de torta y bebidas: La Secretaria es la encargada de la compra de la torta, bebidas y otros para agasajar a los cumpleaños y poder compartir un buen momento con el personal. Con ayuda de la encargada de créditos y cobranzas, con la secretaria se encargan de servir y repartir las tortas y bebidas.
- Preparación de la sala: La reunión se ejecuta en el tercer nivel de la empresa, donde se acomoda una gran mesa con 40 sillas, este lugar es donde normalmente se dan las capacitaciones y otros.

## 2. Reunión con trabajadores:

- Ocurrencia de la situación: Normalmente entre el personal de ventas se dan conflictos por los vendedores que atienden y el sistema de comisiones.
- Jefe comenta a secretaria: A causa del conflicto una de las dos personas o ambas van a quejarse donde su jefe inmediato donde se discute de la situación, después este último lo informa con la secretaria.
- Secretaria comenta a gerencia: Conversado con secretaria, el problema llega hasta la gerencia, y es ahí donde se emite un memorándum a ambas partes por dicho conflicto.

## 3. Días festivos:

- Organización entre gerencia y secretaria: Entre ambas áreas se organiza con semanas de anticipación los diferentes eventos durante el año.

- Compra de regalos, alquiler de local: Al tratarse del día de la madre, día de la mujer y navidad, la gerencia encarga a secretaria la compra de diversos presentes para el personal y los implementos para armar una canasta navideña. Y al tratarse del aniversario de la empresa, ambas partes se encargan del alquiler de un espacio en un restaurante para tener un almuerzo con todos los trabajadores de la empresa.
- Aviso al personal: Vía correo electrónico y por medio de un memorándum es que se hace saber a los trabajadores de los diferentes eventos durante el año.

#### 4. Organización anual de viaje:

- Aviso al personal: Con un mes de anticipación se avisa al personal vía email y por memorándum sobre los detalles del campamento a la playa, como que, el viaje será un fin de semana, pueden llevar a su familia, y otros. El viaje normalmente se da cada primera semana de marzo.
- Contrato del transporte: La secretaria reserva un bus con capacidad para 50 pasajeros, quedando la fecha, hora y lugar para el recojo de los pasajeros, que normalmente es en la puerta de la empresa DIMACO.
- La secretaria con ayuda del encargado de marketing tienen la tarea de realizar las compras para el viaje, como bebidas, carnes, carbón, panes, hotdog y demás alimentos y utensilios que se necesiten para el campamento en la playa.

## D. Checklist

**Tabla N° 14: Checklist de las relaciones con los empleados**

| Ope.         | N° | Cuestionario  | Si            | No            |
|--------------|----|---|---------------|---------------|
| 1            | 1  | ¿En la empresa se realizan reuniones mensuales que incluye a todos los trabajadores?                    | 1             |               |
|              | 2  | ¿En las reuniones se celebra a los cumpleaños, se reconocen los logros alcanzados por los trabajadores? | 1             |               |
|              | 3  | ¿Se logra el 100% de asistencia de los trabajadores a la reuniones de cada mes?                         |               | 1             |
| 2            | 4  | ¿Los conflictos entre los vendedores son informados a la gerencia?                                      | 1             |               |
|              | 5  | ¿La relación entre ambos trabajadores que tuvieron conflicto, se arregla totalmente?                    |               | 1             |
|              | 6  | ¿Los conflictos suelen ocurrir frecuentemente en todos los niveles de la empresa?                       |               | 1             |
|              | 7  | ¿Mayormente el motivo de conflicto entre los vendedores es por temas personales?                        |               | 1             |
|              | 8  | ¿Los conflictos existentes son solucionados de manera inmediata?  |               | 1             |
|              | 9  | ¿El proceso para solucionar los conflictos es efectivo?   |               | 1             |
| 3            | 10 | ¿La empresa celebra días festivos tales como el día de la madre, la navidad, entre otros?               | 1             |               |
|              | 11 | ¿Es obligatoria la participación de los trabajadores en los días festivos?                              |               | 1             |
| 4            | 12 | ¿La empresa realiza un viaje anual el cual consiste en acampar en la playa?                             | 1             |               |
|              | 13 | ¿Se contrata una movilidad que tiene espacios suficientes para el personal de la empresa?               |               | 1             |
|              | 14 | ¿La empresa se encarga de realizar todos los gastos concernientes al viaje?                             | 1             |               |
| <b>Total</b> |    |   | <b>6</b>      | <b>8</b>      |
|              |    |   | <b>42.86%</b> | <b>57.14%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

### Interpretación:

Los resultados del siguiente cuestionario demuestran que no siempre asiste el 100% de trabajadores a las reuniones que se dan cada primer día de cada mes, y esto es debido a que los trabajadores no se sienten muy identificados con la empresa, prefieren irse temprano a sus hogares que asistir a dicha reunión.

Otro dato importante es que, después de que dos vendedores de tienda tuvieron un conflicto por atender a unos clientes, la relación entre ellos ya no volverá a ser la misma, y esto se presenta más en las vendedoras mujeres.

Los conflictos que ocurren se deben al sistema de comisiones que actualmente tiene la empresa, ya que los vendedores querrán atender la mayor cantidad de clientes posible y lograr la venta, sin tomar en cuenta que uno de sus compañeros había realizado anteriormente una cotización.

Como resultado final se obtiene que el proceso de relaciones con los empleados es ineficiente con un 57.14%, ya que no se presta mayor atención

a los empleados, no hay una preocupación por su bienestar emocional en el trabajo.

**Tabla N° 15: Checklist de los procesos**

| N°           | Procesos   | Si            | No            |
|--------------|--|---------------|---------------|
| 1            | Diseño, descripción y análisis de cargos                   | 11            | 12            |
| 2            | Reclutamiento de personal                                  | 4             | 3             |
| 3            | Selección de personal                                      | 3             | 8             |
| 4            | Contratación de personal                                   | 2             | 5             |
| 5            | Inducción del personal                                     | 4             | 5             |
| 6            | Administración de salarios                                 | 2             | 5             |
| 7            | Elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales | 3             | 10            |
| 8            | Evaluación del desempeño                                   | 3             | 2             |
| 9            | Capacitación del personal                                  | 3             | 4             |
| 10           | Administración de la seguridad y salud en el trabajo       | 2             | 5             |
| 11           | Relaciones con los empleados                               | 6             | 8             |
| <b>Total</b> |  | <b>43</b>     | <b>67</b>     |
|              |  | <b>39.09%</b> | <b>60.91%</b> |

**Fuente:** Checklist

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación:

En resumen de todos los procesos que debe ejecutar un área del talento humano, la empresa DIMACO S.A.C. tiene graves debilidades en cuanto a la selección del personal, por no tener y aplicar las herramientas necesarias para filtrar al mejor personal posible; contratación de personal, por contratar a personal en base a conseguir sueldos bajos y no por las capacidades, competencias y virtudes de los colaboradores; administración de salarios, por semejanza al punto anterior, que busca pagar sueldos bajos; elaboración de incentivos salariales y beneficios sociales, por lo que los trabajadores tienen que esperar tres meses para ingresar a planillas y gozar de los diferentes beneficios, también del sistema poco eficiente de comisiones que se maneja actualmente que genera conflictos entre el personal de ventas tienda de la empresa; capacitación del personal, por lo que la duración del mismo no llega a ser suficiente para que el trabajador se desenvuelva eficientemente;

administración de la seguridad y salud en el trabajo, porque hay un descuido grave en los controles de la salud de los trabajadores y también por las condiciones internas del edificio, existen muchos puntos donde pueden ocurrir accidentes e incidentes; relaciones con los empleados, por no preocuparse por ellos como personas, como se sienten, si se sienten felices en su puesto de trabajo, si tienen todas las herramientas y equipos necesarios para poder desarrollar su trabajo de mejor manera y otros.

Es por ello que de los procesos que debería ejecutar un área del talento humano eficiente, la empresa DIMACO S.A.C. solo logra cumplir con un 39.09% de los procesos y sub procesos necesarios para el buen desarrollo de esta área y consecuentemente de la empresa en general.



## 4.2. Naturaleza de la problemática

### 4.2.1. Resultados de la ficha de entrevista

**Tabla N° 16: Resultados de la ficha de entrevista**

| Preguntas  | Descripción de resultados   |
|--|---|
| ¿Por qué cree usted que los trabajadores no están satisfechos con las condiciones físicas de la empresa?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrientes de aire en el primer nivel</li> <li>• Poca iluminación del mismo nivel</li> <li>• Contaminación de vehículos por avenida</li> <li>• Respiran residuos de fragua en almacén</li> </ul> |
| ¿Es cierto que los cursos de capacitación y desarrollo profesional son mínimos en la organización?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto bajo para contrato de capacitador</li> <li>• Escases de cursos que se necesitan</li> <li>• Falta de contactos para dar cursos</li> </ul>   |
| ¿Por qué cree usted que la minoría de los trabajadores considera que su labor contribuye con sus objetivos personales? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No basta con la remuneración percibida</li> <li>• Pocos llegan a la venta mínima individual</li> </ul>   |
| ¿Por qué cree usted que a sólo al 36% de trabajadores les gusta su trabajo?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ejercen su profesión o estudios</li> <li>• Conflicto entre compañeros</li> <li>• Trabajo pesado en almacén</li> <li>• Discusiones entre compañeros</li> </ul>                                 |
| ¿Qué piensa usted, a que se debe que sólo el 23% afirma que el trabajo destaca por el trabajo en equipo?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto por comisiones en área de ventas</li> <li>• No respetan al superior en almacén</li> </ul>  |
| ¿Por qué cree usted que casi la mitad de trabajadores considera que su trabajo es importante y valorado?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes no reconocen su trabajo</li> <li>• No se sienten motivados</li> </ul>  |
| ¿Por qué cree usted que la mayoría no considera las remuneraciones y comisiones justas y equitativas?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el sistema de comisiones en ventas</li> <li>• Descuento por rotura de mercadería almacén</li> </ul>  |
| ¿Por qué cree usted que sólo el 33% sienten apoyo por parte de sus compañeros y jefe?                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• Hay enemistad en el área de ventas</li> <li>• No hay confianza</li> </ul>   |
| ¿Por qué cree usted que sólo el 23% considera agradable el clima laboral en la empresa?                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentarios negativos entre el personal</li> <li>• En parte no reconocen el trabajo ejecutado</li> <li>• Falta de motivación</li> </ul>  |
| ¿Por qué cree usted que la gran mayoría afirma que no hay sentimiento de amistad entre los trabajadores?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentarios negativos entre el personal</li> <li>• Comisiones en el área de ventas</li> <li>• Conflicto entre compañeros</li> </ul>  |

Fuente: Entrevista

Elaboración: Propia

#### 4.3. Diagnóstico del talento humano

##### 4.3.1. Análisis de resultados

Para un mayor entendimiento, por parte del lector, sobre la interpretación de los resultados en porcentajes aplicados a las 47 afirmaciones, es que se explican los términos utilizados a continuación:

- El “porcentaje o promedio ponderado” nace de la valoración que se hace a la escala de liker (5 alternativas de respuesta), donde el resultado obtenido refleja la conformidad o acuerdo de los trabajadores con cada afirmación en general, donde 0% es totalmente en desacuerdo y 100% es totalmente de acuerdo.
- El “porcentaje o promedio ponderado por área” resulta del mismo proceso anterior, sólo que este muestra los resultados por cada afirmación de las 13 áreas que comprenden en la empresa.
- Para los porcentajes ponderados por área se consideraran aquellos que estén por debajo del 50%. Ya que ello indicará en mayor medida, que no están de acuerdo con las diferentes afirmaciones.

1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar

Interpretación:

Un lugar agradable para trabajar se refiere a las condiciones donde se llevan a cabo las actividades diarias del trabajador en la empresa, las cuales resultan de la combinación de todos los factores, resaltando principalmente la disponibilidad de recursos, el nivel de responsabilidad en el cumplimiento de políticas de la empresa, las relaciones internas, la efectividad de la dirección de la gerencia y jefes de áreas, los beneficios otorgados por la empresa a los trabajadores como las remuneraciones, utilidades y los programas de capacitación.

Con los resultados obtenidos, del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 54% está de acuerdo con que “la empresa es un lugar agradable para trabajar”, por otro lado, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 10% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 60.90%. Además, analizándolo por áreas, “ventas” está de acuerdo en 47% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 189*)

2. La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo

Interpretación:

La presente afirmación se refiere por ejemplo, en equipos de oficina administrativa y de ventas, a computadoras, impresoras, fotocopadoras, telefonía fija y móvil, muebles, internet, software, etc; en el caso de almacén, a guantes especiales con buen agarre, montacargas, camiones para transporte de mercadería, estoca, carretillas, parihuela, sunchos, ensunchadora, etc; para el encargado(a) de limpieza, a la escoba, recogedor, lustradora, aspiradora, guantes, mandil, etc.

Dicho esto, del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 64% está de acuerdo de que “la empresa cuenta con las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo”, por otro lado, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 3% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 66.03%. (*Ver tabla y figura, pág. 190*)

3. Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo

Interpretación:

Respecto a las condiciones físicas de la empresa, por un lado se refiere al ambiente físico, que comprende la temperatura del aire, el ruido tanto interno

como externo, la iluminación y la calidad del aire; y por otro lado, al diseño del lugar de trabajo, que comprende al tamaño, la distribución y la privacidad. Después del procesamiento de datos se obtiene que del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 38% está de acuerdo con que “las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo”, por otro lado, el 38% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 23% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 51.92%. Además, analizándolo por áreas, “ventas y almacén” están de acuerdo en un 47% y 30% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 191*)

4. Los jefes indican claramente las tareas a realizar

Interpretación:

Indicar claramente las tareas por parte de los jefes significa lo siguiente. En una empresa se dan reuniones de manera diaria, semanalmente y/o mensualmente. En esas reuniones se juntan los jefes de las distintas áreas y la alta gerencia, donde se informa la situación actual de la empresa y según ello se establecen las metas para el día, semana o mes de trabajo. Ahora, los jefes deben transmitir esa información (por ejemplo: venta mínima en soles general, meta en soles por vendedor, a cuantos clientes hay que visitar por semana, etc) en tareas a sus subordinados de forma clara y concisa para cumplir efectivamente las metas y objetivos que la alta gerencia plantea en dichas reuniones.

Después del procesamiento de datos se obtiene que del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 49% está de acuerdo con que “los jefes indican claramente las tareas a realizar”, por otro lado, el 44% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 8% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 60.26%. (*Ver tabla y figura, pág. 192*)

5. La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional

Interpretación:

Los cursos de capacitación y desarrollo profesional son por ejemplo, cursos de “liderazgo efectivo” para el personal administrativo, cursos sobre “atención y servicio al cliente” para los vendedores de tienda y de campo, cursos de “ventas y comercialización” para el personal de ventas, área comercial, área administrativa y gerencia.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 41% está de acuerdo con que “la empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional”, por otro lado, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 23% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 55.77%. Además, analizándolo por áreas, “limpieza, almacén, contabilidad, caja y transporte” están de acuerdo con dicha afirmación en un 0%, 45%, 42%, 25%, 25% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 193*)

6. El jefe reconoce el trabajo bien realizado

Interpretación:

Reconocer el trabajo bien realizado significa que si el jefe sabe valorar el esfuerzo ejecutado por sus subordinados en sus labores, tales como por ejemplo, el logro de metas a corto plazo y de objetivos a largo plazo, por las ganas que un trabajador le da a sus tareas diariamente; otro ejemplo, en el caso del personal de ventas, por haber pasado la venta mínima del mes o también por haber llegado a la meta de venta tanto individualmente como en equipo, en el caso de un área de almacén, porque el personal está siempre activo, dando lo mejor de sí en el trabajo, etc.

Dicho ello, del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 36% está de acuerdo con que “el jefe reconoce el trabajo bien realizado”, por otro lado, el 44% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y

por último, el 21% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 54.49%. Además, analizándolo por áreas, “ventas y almacén” están de acuerdo en un 44% y 39% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 194*)

7. Considero justo el sistema de remuneraciones de la empresa

Interpretación:

El sistema de remuneraciones de una empresa se basa en el diseño de pagos que ésta hace a los trabajadores como contraprestación de los servicios de estos últimos; las remuneraciones varían según el valor del puesto de trabajo que se ocupe; en muchas empresas se manejan dos tipos de remuneraciones, una es el sueldo fijo y otra por comisiones, la segunda es aplicada a aquellos trabajadores que tienen como objetivo vender cierta cantidad de productos o servicios en un periodo de tiempo.

Conforme a la explicación anterior, se obtiene que del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 39% está de acuerdo con que “el sistema de remuneraciones de la empresa es justo”, por otro lado, el 31% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 30% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 48.72%. Además, analizándolo por áreas, “ventas, almacén y caja” están de acuerdo en un 19%, 45% y 42% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 195*)

8. Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales

Interpretación:

Los objetivos personales de los trabajadores se refieren por ejemplo a la capacidad de poder solventar las necesidades y deseos económicos de ellos mismos o del hogar, como la compra de alimento, vestido, inversión en educación, darse gustos en viajes, pagar capacitaciones, maestrías,

doctorados para crecimiento profesional y personal o la capacidad de algún día abrir su propio negocio con los ahorros de varios años de trabajo, etc.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 52% está de acuerdo con que “el trabajo contribuye con sus objetivos personales”, por otro lado, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 13% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 59.62%. Además, analizándolo por áreas, “almacén” está de acuerdo en un 48% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 196*)

9. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

Interpretación:

La accesibilidad y la facilidad de hablar con los jefes se refiere a que no hay barreras para la comunicación entre los jefes y sus subordinados; que los trabajadores podrán acudir a sus superiores cuando lo necesiten, tanto para temas laborales como personales; se genera una confianza entre ambos pero siempre manteniendo un código y respeto empresarial.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 59% está de acuerdo con que “los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos”, por otro lado, el 26% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 15% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 62.18%. Además, analizándolo por áreas, “ventas” está de acuerdo en un 38% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 197*)

10. Los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas

Interpretación:

Impulsar la participación de los trabajadores se refiere a que los jefes quieren sacar el máximo potencial de sus subordinados respecto a las tareas que realizan en la empresa y a la vez generar tal confianza que les permita a los trabajadores compartir ciertas ideas o consejos con sus jefes con el fin de mejorar cualquier aspecto del trabajo, ya que normalmente los trabajadores de línea inferior son los que tienen mayor contacto con los clientes y saben lo que podría ser mejor para la empresa.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 38% está de acuerdo con que “los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas”, por otro lado, el 41% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 20% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 54.49%. Además, analizándolo por áreas, “ventas y limpieza” está de acuerdo en un 41% y 25% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 198*)

11. Considero el logro de un objetivo de la empresa como un logro propio, de tal manera que siento una sensación de orgullo

Interpretación:

En este punto el trabajador siente que la empresa donde labora es también su empresa, hay un compromiso e identificación con la misma, por ello, uno sabe que su arduo trabajo, su aporte individual a la empresa ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos, por ende se va a sentir orgulloso y satisfecho con los resultados globales que se obtienen.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 51% está de acuerdo con que “el logro de un objetivo de la empresa es considerado



como un logro propio, de tal manera que se siente una sensación de orgullo”, por otro lado, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 13% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 62.18%. Además, analizándolo por áreas, “administración” está de acuerdo en un 25% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 199*)

12. Considero que las utilidades otorgadas por la empresa son justas

Interpretación:

Las utilidades de una empresa se calculan normalmente de la siguiente manera; por ejemplo, de un porcentaje de las ventas en términos monetarios que se dieron durante el año, las horas de asistencia del personal al año, si los trabajadores pedían permiso constantemente para salir de sus labores por diferentes motivos, el puesto de trabajo de cada colaborador; de estos factores depende la distribución de las utilidades para todo el personal que está en planillas.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 36% está de acuerdo con que “las utilidades otorgadas por la empresa son justas”, por otro lado, el 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 36% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 50%. Además, analizándolo por áreas, “ventas, marketing y almacén” están de acuerdo en un 31%, 25% y 43% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 200*)

13. Los jefes informan de manera oportuna los cambios en la empresa

Interpretación:

Informar de manera oportuna los cambios en una empresa significa que cuando se tienen las reuniones diarias, semanales o mensuales con la alta gerencia; ni bien se sale de estas reuniones, los jefes deben informar a sus

subordinados sobre cualquier cambio que se dé. Por ejemplo, que las ventas de campo no estén yendo muy bien, entonces una estrategia es que por temporadas como en fiestas patrias, que hay más afluencia de clientes en el área de ventas tienda, los trabajadores de ventas campo tengan que trabajar en ventas tienda por ese periodo para atender a más clientes, u otro ejemplo, que ya no se va a trabajar con la tarjeta MASTERCARD como medio de pago de los clientes, sino sólo con VISA, etc.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 39% está de acuerdo con que “los jefes informan de manera oportuna los cambios en la empresa”, por otro lado, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 28% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje promedio de la pregunta es de 50.64%. Además, analizándolo por áreas, “ventas, limpieza y almacén” están de acuerdo en un 31%, 25% y 45% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 201*)

14. Considero que los jefes conocen sobre la misión y visión de la empresa, y a la vez colaboran con el logro de los objetivos

Interpretación:

Los jefes deben conocer lo que hace la empresa actualmente y a dónde quiere llegar en un futuro cercano, cuál es su expectativa; para ello deben conocer cuáles son las metas y objetivos que se quieren lograr, y a la vez como jefes que son, deben dar todo de sí y sacar provecho de los recursos de que disponen en su trabajo para sacar adelante a la empresa donde laboran.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 54% está de acuerdo con que “los jefes conocen sobre la misión y visión de la empresa, y a la vez colaboran con el logro de los objetivos”, por otro lado, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 11% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 61.54%. Además, analizándolo por áreas, “caja” está de acuerdo en un 42% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 202*)

15. Existe confianza entre jefes y el personal

Interpretación:

En este caso confianza se refiere a que existe una comunicación sana y abierta entre jefes y subordinados, donde los subordinados pueden contar con el apoyo de sus jefes para cualquier cosa que necesiten dentro del trabajo con el fin de ayudarlos a mejorar en las tareas que estén realizando.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 31% está de acuerdo con que “existe confianza entre jefes y el personal”, por otro lado, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 36% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje de la pregunta es de 47.44%. Además, analizándolo por áreas, “ventas, limpieza y almacén” están de acuerdo en un 44%, 25% y 25% respectivamente con dicha afirmación. *(Ver tabla y figura, pág. 203)*

16. La empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad

Interpretación:

Responsabilidad social de una empresa se refiere a la contribución constante y voluntaria para el mejoramiento económico, social y ambiental de pueblos y ciudades, mayormente, en la zona donde se ubican estas empresas. Esta responsabilidad social generalmente la hacen con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa ante los ojos de otras empresas y ciudadanos, y por su valor añadido.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 54% está de acuerdo con que “la empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad”, por otro lado, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 10% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 65.38%. *(Ver tabla y figura, pág. 204)*

17. Los jefes delegan efectivamente las tareas al personal

Interpretación:

Delegar las tareas al personal se refiere a que los jefes en una empresa tienen la facultad de encomendar o dejar a sus subordinados determinadas tareas. Para de esta manera poder disfrutar de una serie de importantes beneficios como: Mejorar la productividad, lograr sacar a la luz todo el potencial que tienen los empleados, aumentar su motivación, disminuir el estrés en su grupo de trabajo y conseguir en ellos un mayor compromiso con la empresa.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 38% está de acuerdo con que “los jefes delegan efectivamente las tareas al personal”, por otro lado, el 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, y por último, el 38% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 48.72%. Además, analizándolo por áreas, “almacén” está de acuerdo en un 27% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 205*)

18. Considero tener capacidad de decisión propia en el trabajo

Interpretación:

La capacidad de decisión propia por parte de los trabajadores en la empresa es cuando los jefes dejan que sus subordinados tomen el mando en algunas situaciones que estos últimos pueden manejar, porque están capacitados para hacerlo, los trabajadores al tener contacto directo con los clientes son capaces de tomar decisiones por cuenta propia teniendo en cuenta, qué es lo mejor para la empresa.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 41% está de acuerdo con que “tienen capacidad de tomar decisiones propias en el trabajo”, por otro lado, el 41% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 18% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 56.41%. Además, analizándolo por

áreas, “ventas” está de acuerdo en un 34% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 206*)

19. Me gusta mi trabajo

Interpretación:

Gustarle el trabajo a un colaborador significa el grado de satisfacción que tiene con las actividades que este realiza en la empresa. Está dispuesto a dar un esfuerzo extra o como dicen “sudar la camiseta” para lograr las metas u objetivos que plantea la empresa. Este tipo de trabajador no va a esperar la hora de salida con ansias para irse a su casa, sino que va a dar lo mejor de sí en sus horas de trabajo.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 36% está de acuerdo con que “les gusta su trabajo”, por otro lado, el 44% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 65% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 54.49%. Además, analizándolo por áreas, “ventas” está de acuerdo en un 38% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 207*)

20. Considero que los jefes cumplen con sus promesas

Interpretación:

Las promesas de los jefes es el valor que le dan a su palabra, de cumplir con algo que hayan dicho, en este caso, se comprometen a hacer algo respecto al trabajo, ya sea por propia voluntad o a cambio de una favor que les hicieron, por ejemplo, cuando un jefe promete a su equipo de trabajo que el presente mes van a llegar a su meta de ventas. Para cumplir con ello, tiene que tomar decisiones y trabajar muy duro para cumplir con su palabra y no decepcionar a sus subordinados.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 52% está de acuerdo con que “los jefes cumplen con sus promesas”, por otro lado, el

31% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 18% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 57.69%. Además, analizándolo por áreas, “ventas y contabilidad” están de acuerdo en un 47% y 42% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 208*)

21. Los jefes actúan de manera honesta, adecuada y ética

Interpretación:

Una actuación honesta, adecuada y ética de los jefes se refiere a que ellos deben actuar rectamente en todo aspecto, especialmente dentro del trabajo, tener cuidado con lo que digan y hacen, cumpliendo con sus deberes y de acuerdo con la moral, siendo parciales y transparentes con sus subordinados, respetando las normas establecidas de la empresa.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 59% está de acuerdo con que “los jefes actúan de manera honesta, adecuada y ética”, por otro lado, el 31% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 11% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 64.10%. (*Ver tabla y figura, pág. 209*)

22. La infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo

Interpretación:

La infraestructura de la empresa en este caso se refiere al conjunto de elementos o servicios que se consideran importantes y necesarios como: espacio de trabajo, instalaciones asociadas, equipo para los procesos (hardware y software), servicios de apoyo, etc, para que una empresa pueda desenvolverse correctamente, o bien para que el trabajo de los que laboran en ella se desarrolle efectivamente.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 31% está de acuerdo con que “la infraestructura de la empresa contribuye a un buen

ambiente de trabajo”, por otro lado, el 49% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 21% no está de acuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 53.21%. Además, analizándolo por áreas, “ventas y almacén” están de acuerdo en un 44% y 43% respectivamente con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 210*)

23. Me siento orgulloso de trabajar en DIMACO S.A.C.

Interpretación:

El sentirse orgulloso de trabajar en una empresa se refiere al respeto y a la valoración que un trabajador tiene de laborar en la misma, se siente satisfecho o contento de laborar en la empresa y es capaz de sacar cara por ella.

Del 100% de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C., el 46% está de acuerdo con que “se sienten orgullosos de trabajar en la empresa”, por otro lado, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, y por último, el 21% está en desacuerdo con dicha afirmación. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 58.33%. Además, analizándolo por áreas, “ventas” está de acuerdo en un 34% con dicha afirmación. (*Ver tabla y figura, pág. 211*)

24. El trabajo se destaca por el trabajo en equipo

Interpretación:

El trabajo en equipo es un elemento importante del clima laboral, ya que si un área tiene conformado un equipo de trabajo, será más fácil desarrollar las actividades diarias; con el apoyo y sentido de solidaridad entre los colaboradores se podrá alcanzar los objetivos trazados. Si un jefe trabaja en crear de sus trabajadores un equipo de trabajo se podría considerar una estrategia positiva.

Se observa que el 24% del total de los trabajadores están de acuerdo con que el trabajo en equipo se destaca en la empresa, un 44% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y un 33% en desacuerdo. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 45.51%. Analizándolo por áreas “ventas” está de acuerdo solamente en un 19% y el área de almacén en un 39%, siendo estos valores muy bajos. (*Ver tabla y figura, pág. 212*)

25. Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar hasta mi jubilación

Interpretación:

La afirmación “Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar hasta mi jubilación” trata de analizar qué tan satisfechos están los trabajadores con la laborar en una determinada empresa y con esto el grado de rotación del personal. Si la rotación de personal es alta afectará negativamente a la organización; una empresa al perder trabajadores pierde dinero y tiempo.

Las causas de que un trabajador decida cambiar de trabajo son varias, como no estar de acuerdo las condiciones laborales, el sistema de remuneraciones, cambios constantes de la empresa, entre otros tienen como consecuencia generar frustración y desilusión en ellos.

El 28% del total de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 44% ni es indiferente y un 28% en desacuerdo. El porcentaje ponderado de la pregunta es de 48.72%. El análisis por áreas refleja que el área de “ventas” está de acuerdo solamente en un 28%, el área de caja en un 42%, y el área de transporte en un 25%. (*Ver tabla y figura, pág. 213*)

26. La empresa me permite atender asuntos personales urgentes en horario de trabajo

Interpretación:

La afirmación analiza el grado de flexibilidad y confianza que hay entre trabajador y jefe, por un lado, la flexibilidad del jefe para permitir que un



trabajador atienda asuntos personales, y por el otro lado la confianza de un trabajador para requerir un permiso al jefe; claro está siendo estos asuntos urgentes.

Se observa que el 46% del total de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. está de acuerdo con la afirmación, un 49% no está de acuerdo ni en desacuerdo con y un 5% parcialmente en desacuerdo. El porcentaje ponderado de la pregunta asciende a 61.54%. (*Ver tabla y figura, pág. 214*)

27. Siento que mi trabajo es importante y valorado

Interpretación:

Se entiende que la afirmación de sentir que el desempeño de un trabajador es importante y valorado como una sensación de confort y aprobación del mismo trabajador en sus actividades diarias en su lugar de trabajo. Esta aprobación engloba al personal contento, activo y empeñado de una empresa; trabajadores que están a gusto con su trabajo y con lo que significa la elaboración del mismo. Esta sensación que los trabajadores tienen también se logra por el reconocimiento por parte de los jefes inmediatos, al pronunciar su agradecimiento y felicitaciones por una labor bien realizada. Es importante que los trabajadores se sientan cómodos con su trabajo ya que esto genera como consecuencia la permanencia del trabajador en una empresa.

Se refleja en los resultados que un 44% del total de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 38% es indiferente y un 18% en desacuerdo. El promedio ponderado de esta pregunta es del 55.77%, analizando por áreas se encuentra que el área de ventas está de acuerdo en un 38%, siendo este porcentaje el más bajo de todas las demás áreas. (*Ver tabla y figura, pág. 215*)

28. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo

Interpretación:

Los recursos y el equipo de trabajo son los instrumentos, herramientas, materiales y utensilios necesarios que una empresa otorga a los trabajadores para que puedan realizar las actividades diarias como por ejemplo, a los trabajadores de ventas una lista actualizada con los productos y precios, un software especializado para los pedidos, a los trabajadores de almacén espacios adecuados donde guardar los productos, a las personas de logística, contabilidad y administración computadores y software donde puedan procesar su información, entre otros.

Se observa que un 56% del total de los trabajadores está de acuerdo, un 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8% en desacuerdo con la afirmación. El promedio ponderado de la pregunta es de 62.82% y en el análisis por áreas, almacén presenta el menor porcentaje con un 48% de acuerdo. (*Ver tabla y figura, pág. 216*)

29. La infraestructura de la empresa es un lugar seguro donde trabajar

Interpretación:

La afirmación “la infraestructura de la empresa es un lugar seguro donde trabajar” está referida a si el lugar físico en donde trabaja una persona es un espacio sano, confortable y lícito. Un espacio confortable se relaciona con la motivación, comodidad y el estrés que los trabajadores puedan percibir en su lugar de trabajo, el cual tiene que ver con la iluminación y ambientación; y un espacio lícito está relacionado a que la empresa tenga licencia de funcionamiento, es decir, que cumpla con las condiciones de seguridad de defensa civil establecidas en la normativa, como que tengas las salidas de emergencias señalizadas, lugares de reunión en caso de sismos, extintores, entre otros.

Se observa que el 64% del total de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 31% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% parcialmente en desacuerdo; el promedio ponderado de la pregunta es de 66.67%. (*Ver tabla y figura, pág. 217*)

30. Todos los trabajadores tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento por el trabajo realizado

Interpretación:

La motivación que puedan recibir los trabajadores de una empresa es un aspecto muy importante en su desempeño laboral, por lo que cuando un trabajador recibe un reconocimiento se genera en la persona el sentido de motivación, mayor responsabilidad y compromiso con la empresa. Cuando un trabajador es reconocido por un trabajo bien realizado se está resaltando su eficiencia; el reconocimiento es un tipo de recompensa o retribución que puede ser emocional o económica y que empuja al trabajador a un mejor desempeño el cual genera compromiso con su trabajo.

En los resultados encontramos que un 41% del total de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 31% es indiferente y un 28% está en desacuerdo; el promedio ponderado de la afirmación es de 50.64%, resaltando en el análisis por áreas porcentajes bajos como es en el área de ventas con un 41%, mantenimiento y limpieza con un 25%, almacén con un 39% y administración con un 25%. (*Ver tabla y figura, pág. 218*)

31. Los trabajadores están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos de la empresa

Interpretación:

El esfuerzo extra se refiere al esfuerzo adicional tanto en horas como en actividades adicionales que un trabajador está dispuesto a realizar a cambio

del logro de un objetivo de la empresa, que impliquen el aumento de la productividad y la satisfacción de los clientes.

La afirmación analiza el grado de compromiso que tienen los trabajadores con su trabajo al realizar un esfuerzo físico y emocional adicional.

Se observa que el 31% del total de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 44% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 26% está en desacuerdo. El promedio ponderado de la pregunta es del 50%, siendo el área de marketing con 25%, almacén con un 41%, contabilidad con un 42% y caja con un 17% los porcentajes más bajos. (*Ver tabla y figura, pág. 219*)

32. Mis compañeros de área son cooperativos

Interpretación:

La cooperación entre compañeros de trabajo es muy importante, ya que facilita las labores diarias y hace más cómodo y ameno el ambiente de trabajo, si en una empresa existe el sentido de cooperación y trabajo en equipo, los trabajadores realizarán las actividades de manera más segura y augusta y así se formará un ambiente de trabajo comfortable.

En los resultados obtenidos existe un 24% de acuerdo con esta afirmación, un 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 41% en desacuerdo. El promedio ponderado de la afirmación es de 42.95%, el análisis por áreas resulta que ventas, mantenimiento y limpieza y almacén están en un 25% de acuerdo con la afirmación y los técnicos en energía solar un 38%, siendo estos los porcentajes más bajos por áreas. (*Ver tabla y figura, pág. 220*)

33. La distribución del trabajo en mi área es equitativo

Interpretación:

Se considera relevante una distribución de las actividades laborales de forma equitativa, ya que una carga de trabajo excesiva puede frustrar el rendimiento de un trabajador, el trabajo debe ser distribuido según las capacidades de cada

trabajador y de forma equitativa entre los demás trabajadores; es el jefe de cada área el encargado de distribuir el trabajo y hacer cumplir con las actividades delegadas.

Se observa que el 46% del total de los trabajadores están de acuerdo con la distribución del trabajo, por otro lado, un 28% es indiferente a dicha afirmación y por último un 26% está en desacuerdo. El promedio ponderado de la afirmación es de 53.21%; el análisis por áreas arroja que los porcentajes más bajos se encuentran en el área de ventas con 41%, almacén con 45% contabilidad con 42% y caja con 17%. (*Ver tabla y figura, pág. 221*)

34. Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en mi área

Interpretación:

La posibilidad de ascenso en la empresa o de hacer línea de carrera, actualmente es uno de los requisitos más importantes que un trabajador busca al postular a una empresa, ya que esta posibilidad significa la superación de la persona y el logro profesional para los trabajadores. Un ascenso se puede otorgar por antigüedad en el trabajo, experiencia, logro alcanzado por méritos o por un concurso.

De un 23% del total de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. está de acuerdo con la afirmación, por otro lado, un 33% no está ni de acuerdo y en desacuerdo y por último un 43% en desacuerdo. El promedio ponderado es de 43.59%, reflejando que el área de ventas está de acuerdo en solo un 28%, logística en 25%, almacén en 34%, caja en 42% y en mantenimiento y limpieza no hay posibilidad de ascenso. (*Ver tabla y figura, pág. 222*)

35. Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo

Interpretación:

El sistema de remuneraciones de una empresa logra atraer y retener a trabajadores, y esta a su vez permite que un trabajador pueda satisfacer sus

necesidades económicas y de estatus. Un plan de remuneración inadecuado afecta a la productividad y calidad del entorno laboral de una organización; suele generar consecuencias negativas como que incremente el nivel de quejas de los trabajadores, ausentismo al trabajo, que baje el desempeño laboral y hasta que los trabajadores busquen otro trabajo.

Se observa que un 34% del total de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 44% es indiferente y un 23% está en desacuerdo. El promedio ponderado de la afirmación es de 53.21%, en el análisis por áreas se ve que el área de almacén está de acuerdo en 39%. (*Ver tabla y figura, pág. 223*)

36. Siento apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área

Interpretación:

La afirmación “Siento el apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de área” está referido al clima laboral de una empresa; la integración de los trabajadores es fundamental y es un desafío de parte de cualquier organización lograr la cooperación entre sus colaboradores. Cuando surgen conflictos aparecen trabas y un quiebre entre las relaciones internas, afectando de manera negativa al logro de los objetivos.

Los resultados obtenidos resaltan que un 34% del total de los trabajadores están de acuerdo con la afirmación, un 44% es indiferentes y un 23% está en desacuerdo. El promedio ponderado es de 52.56%, destacándose que en el área de ventas solo el 41% está de acuerdo con la existencia la cooperación por parte de los compañeros y jefe del área y un 39% en el área de almacén, destacándose estos resultados por ser los más bajos. (*Ver tabla y figura, pág. 224*)

37. Los jefes responden de forma oportuna y directa a las interrogantes que se presentan diariamente en el trabajo

Interpretación:

La afirmación “los jefes responden de forma oportuna y directa a las interrogantes que se presentan en el trabajo diario” está referida a la capacidad de liderar de un jefe; un buen jefe tiene disposición para sus trabajadores, tiene la capacidad de organizar y controlar las actividades diarias. Los jefes deben estar capacitados y saber delegar y responder a las interrogantes de los trabajadores de forma oportuna para que ellos puedan realizar el trabajo sin incidentes. Un verdadero jefe es un buen líder.

En los resultados se observa que un 36% está de acuerdo con la afirmación, un 38% es indiferente y un 26% está en desacuerdo; el promedio ponderado es de 53.85%, y el análisis por áreas indica que ventas está de acuerdo en un 41%, mantenimiento y limpieza y logística, las dos áreas al mismo tiempo en 25% y almacén en 41%. (*Ver tabla y figura, pág. 225*)

38. Los nuevos trabajadores son recibidos de forma amigable de tal manera que se integran al grupo de trabajo rápidamente

Interpretación:

La integración de nuevos trabajadores a una empresa está relacionada al ambiente laboral del mismo, en el proceso de integración el trabajador reconoce y acepta las normas y políticas de la empresa. Además el proceso de integración de los nuevos trabajadores a una empresa es obligación de la misma empresa, esta tiene la tarea de darle la información necesaria sobre su puesto de trabajo. Este proceso también está relacionado a los trabajadores actuales y como ellos reciben al personal nuevo, si el ambiente laboral no es bueno, los nuevos trabajadores sentirán el rechazo.

Se observa que el 26% está de acuerdo con los resultados, por otro lado un 44% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último, un 31% está en

desacuerdo; el promedio ponderado de esta afirmación es de 49.36% y en el análisis por área se resalta que ventas está de acuerdo en 34%, mantenimiento y logística en 25%, los técnicos en energía solar en 38%, almacén en 48% y administración en 38%. (*Ver tabla y figura, pág. 226*)

39. Los jefes reconocen los errores del trabajador como parte del crecimiento del mismo y ayudan a rectificarlos mediante el liderazgo y enseñanza.

Interpretación:

El liderazgo y guía por parte de los jefes es parte del desarrollo de un buen clima organizacional, un jefe debe reconocer un error de algún trabajador y ayudar que él pueda corregirlo identificando que estos son parte del crecimiento profesional; este tipo de acciones ayuda a mantener el comportamiento y conducta positiva de los trabajadores, así como también los motiva a tener un mejor rendimiento laboral que a su vez logra que adquieran experiencia y conocimientos.

Los resultados reflejan que un 36% están de acuerdo con la afirmación, un 41% es indiferente y un 23% está en desacuerdo. El promedio ponderado de esta pregunta es de 52.56%, observando los resultados por áreas ventas está de acuerdo en 44%, y almacén en un 48%, siendo estos dos porcentajes los más bajos. (*Ver tabla y figura, pág. 227*)

40. Existen preferencias de parte de los jefes hacia los trabajadores

Interpretación:

La existencia del favoritismo en una empresa perjudica al equipo de trabajo, teniendo como consecuencia la incomodidad y resentimiento de los demás trabajadores. El favoritismo significa tener privilegios especiales con algunos trabajadores, este tiene consecuencias negativas ya que afectará al clima laboral.



Se observa que el 39% del total de los trabajadores está de acuerdo con la existencia de favoritismo en la empresa, un 46% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15% en desacuerdo. El promedio ponderado de la afirmación es de 56.41%, observándolo por áreas se refleja que en créditos y cobranza, y en mantenimiento y limpieza están de acuerdo con la afirmación solo un 25% y en gerencia en un 38%, siendo estos los porcentajes más bajos, destacándose todas las demás áreas por estar de acuerdo con la existencia de favoritismo de 50% a más. (*Ver tabla y figura, pág. 228*)

41. Considero que el trabajo del jefe de área es eficiente

Interpretación:

La eficiencia de un jefe puede ser medida de diferente manera pero básicamente se desarrolla entorno a su capacidad de organización, destreza para delegar funciones, liderazgo y habilidad para la comunicación. La percepción que puedan tener los trabajadores sobre el trabajo de su superior es importante, ya que depende de él rendimiento y la productividad de los trabajadores.

Se observa que un 47% del total de trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C están de acuerdo con que el trabajo de su jefe inmediato es eficiente, un 33% es indiferente a la afirmación y un 21% está en desacuerdo. El promedio ponderado de la pregunta es de 56.41%, en el análisis por áreas refleja que el área de ventas está de acuerdo con la afirmación en un 47% y el área de mantenimiento y limpieza en un 25%. (*Ver tabla y figura, pág. 229*)

42. Los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. tienen beneficios

Interpretación:

Beneficios está referido a las bonificaciones que una empresa formal ofrece a sus trabajadores, los cuales pueden ser registrar a sus trabajadores en

planilla, darles los beneficios sociales por ley, aporte al fondo de jubilación, seguro de salud, bono por escolaridad, gratificación del mes de julio y diciembre, reparto de utilidades, programas de incentivos, entre otros.

En los resultados se observa que el 39% del total de trabajadores está de acuerdo con que los trabajadores tienen beneficios en la empresa DIMACO S.A.C., un 41% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 21% está parcialmente en desacuerdo. El promedio ponderado es de 56.41%, observándose que en el área de ventas están de acuerdo con la afirmación solo en un 38%, el cual es el porcentaje más bajo obtenido. (*Ver tabla y figura, pág. 230*)

43. Los jefes consideran a los trabajadores como personas y no como un recurso o un elemento más

Interpretación:

Las empresas deben preocuparse por sus trabajadores y brindarles protección, hay veces que las personas sienten que son una máquina más en la empresa y no son tratados de manera justa, recibiendo órdenes arbitrarias y caprichosas por parte de su jefe inmediato, las cuales pueden estar fuera de sus funciones. Los trabajadores deben recibir ser tratados como personas y ser valorados y considerados como tales.

Se observa que del total de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. un 59% está de acuerdo con la afirmación “Los jefes considera a los trabajadores como personas y no como un recurso o un elemento más”, por otro lado un 28% es indiferente y finalmente un 13% en desacuerdo. El promedio ponderado indica que un 62.82% está conforme, el análisis por áreas refleja que el área de ventas está de acuerdo con la afirmación en un 41% siendo este porcentaje el más bajo. (*Ver tabla y figura, pág. 231*)

44. Considero que el clima laboral en la empresa es agradable

Interpretación:

El clima laboral es una herramienta que está vinculado a la productividad y logro de objetivos de una organización, si en una empresa existe un buen clima laboral se podría considera esto como una ventaja competitiva en relación con otras empresas. Para lograr un buen clima laboral es necesario tener personas capacitadas que puedan dirigir y controlar a los trabajadores, deben saber formar un buen equipo de trabajo y lograr que trabajen en forma conjunta por un mismo objetivo, además deben saber lidiar con los conflictos y discusiones que puedan presentarse entre los trabajadores. En un óptimo ambiente laboral se puede conseguir tener trabajadores motivados y contentos logrando así mayor desempeño laboral.

Se observa que el 24% del total de los trabajadores está de acuerdo con la existencia de un clima laboral agradable en la empresa DIMACO S.A.C, un 44% es indiferente a dicha afirmación y un 34% está en desacuerdo. El promedio ponderado sobre la existencia de un clima laboral agradable en la empresa es de 46.15%, observándose que en el área de ventas el porcentaje es de 28% y en el área de almacén un 32%. Los cuales son los porcentajes más bajos. (*Ver tabla y figura, pág. 232*)

45. Los trabajadores son tratados de manera igualitaria, sin importar su raza, sexo o religión

Interpretación:

El principio de igualdad en las relaciones laborales conlleva a que todos los trabajadores tengan iguales posibilidades y derechos en la empresa, sin importar su raza, sexo, religión, condición social, nacionalidad, opinión política, entre otros. La afirmación “los trabajadores son tratados de manera igualitaria, sin importar su raza, sexo o religión” está relacionada a grado de discriminación que pueda existir en cualquier empresa.

Se observa que del total de los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. un 67% está de acuerdo con la afirmación, por otro lado, un 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último un 13% es en desacuerdo. El promedio ponderado está de acuerdo con que un 64.10% de los trabajadores son tratados de manera igualitaria, además viéndolo por áreas, el porcentaje de conformidad de la afirmación está encima del 50%. (*Ver tabla y figura, pág. 233*)

46. Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores

Interpretación:

La afirmación “existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores” se refiere a las amistades y a la vez a la solidaridad y apoyo que pueda existir entre trabajadores a la hora de realizar el trabajo. Una buena confraternidad en un equipo de trabajo señala la existencia de un ambiente de amistad agradable, la cooperación y ayuda entre ellos.

Se observa que solo 21% de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación, un 51% es indiferente y un 28% está en desacuerdo. El promedio ponderado es de 46.15%; en el análisis por áreas se distingue que el área de ventas está de acuerdo con un 22% y caja con un 42% con la existencia de amistad y colaboración entre los trabajadores. (*Ver tabla y figura, pág. 234*)

47. Tomando en consideración todas las afirmaciones anteriores, opino que la empresa DIMACO S.A.C. es un gran lugar donde trabajar

Interpretación:

Se considera un gran lugar para trabajar el que se construye día a día a través del desarrollo de las relaciones internas entre los trabajadores, creando confianza entre las personas, sintiendo que la labor que realizan es valorada e importante y sobre todo disfrutando de lo que se hace.

En este caso, considerando todas las anteriores preguntas, como el liderazgo de los jefes, la confianza entre las personas, la flexibilidad y la conformidad con el trabajo, las condiciones físicas y económicas que la empresa DIMACO S.A.C ofrece, se desea determinar si es un buen lugar donde trabajar, y a su vez, medir el clima laboral actual.

Se puede observar en los resultados que un 38% está de acuerdo con la afirmación, que un 41% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% está en desacuerdo. El promedio ponderado de la afirmación es de 54.49%, y en el análisis por áreas se destaca que en el área de ventas un porcentaje de 38% y en almacén un 43%. (*Ver tabla y figura, pág. 235*)

#### 4.3.2. Análisis de tablas cruzadas

1. Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs El trabajo se destaca por el trabajo en equipo

Interpretación:

Del 100% de los trabajadores de la empresa, el 20.5% se mantiene indiferente de que el trabajo se destaca por el trabajo en equipo, y a la vez están parcialmente de acuerdo con que la empresa DIMACO S.A.C. es un lugar agradable para trabajar. Otro indicador importante, es que del 100% de los trabajadores, el 20.5% se mantiene indiferente de que el trabajo se destaque por el trabajo en equipo, y a la vez también se mantiene indiferente con que la empresa DIMACO S.A.C. es un lugar agradable para trabajar. Con ello sumamos un total de 41% de trabajadores que se mantiene indiferente con ésta relación, ya que en mayor proporción, en el área de ventas tienda, se presentan conflictos entre los vendedores por las comisiones que perciben por las ventas realizadas, entonces en vez de trabajar en equipo, se trabaja individualmente. (*Ver tabla y figura, pág. 236*)

2. Siento el apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área vs Considero que el clima laboral en la empresa es agradable

Interpretación:

De la totalidad de los trabajadores de la empresa, el 20.5% se mantiene indiferente respecto a sentir apoyo y cooperación por parte de sus compañeros y jefe de área, y a la vez, se mantienen indiferentes en considerar que el clima laboral de la empresa es agradable. Por otro lado, el 12.8% de igual forma se mantiene indiferente respecto a sentir apoyo y cooperación por parte de sus compañeros y jefe de área, pero a la vez, están parcialmente en desacuerdo en considerar que el clima laboral en la empresa es agradable. Esto suma un 33.3% de trabajadores que no están de acuerdo con la presente relación; esto debido a que nuevamente en el área de ventas tienda, se presenta el conflicto entre vendedores por las comisiones, y en vez de haber apoyo y cooperación por parte de los compañeros, buscan llegar solos a sus metas. (*Ver tabla y figura, pág. 237*)

3. Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales vs Siento que mi trabajo es importante y valorado

Interpretación:

De los 39 trabajadores de la empresa, el 23.1% se mantiene indiferente respecto a sentir que su trabajo es importante y valorado, y a la vez, está parcialmente de acuerdo en considerar que su trabajo contribuye con sus objetivos personales. Otro indicador importante revela que, el 23.1% está parcialmente de acuerdo respecto a sentir que su trabajo es importante y valorado, y a la vez también, están parcialmente de acuerdo en considerar que su trabajo contribuye con sus objetivos personales. Esto suma un total de 46.2% de trabajadores que no están de acuerdo con dicha relación; esto debido a que existen muchos colaboradores que sienten que su trabajo no es reconocido, frustrándolos y generando en ellos una sensación de

insatisfacción con el trabajo que realizan, lo cual afecta psicológicamente a su capacidad como persona u autoestima, es decir, llegan a considerar que sus actividades diarias no aportan con sus objetivos personales, teniendo como consecuencia final, la búsqueda de un nuevo trabajo, donde su labor si sea valorada. (*Ver tabla y figura, pág. 238*)

4. Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo

Interpretación:

En base a los resultados, de la totalidad de los trabajadores de la empresa, el 20.5% se mantiene indiferente con que las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo, y a la vez, están parcialmente de acuerdo con en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. como un lugar agradable para trabajar. Otro indicador importante es que el 20.5% de trabajadores está parcialmente de acuerdo con que las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo, y a la vez también, están parcialmente de acuerdo en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. En total suma un 41% de trabajadores que no están totalmente de acuerdo con tal relación, debido a que nuevamente en el área de ventas tienda, el ambiente es frío porque el escritorio donde trabaja la mayoría de los vendedores se encuentra frente a la puerta principal de la tienda, por la que suele entrar corrientes de aire frío, más aun en invierno. Y también dicha puerta se encuentra ubicada frente a una avenida principal, por ende parte del aire que se respira en la tienda es tóxico por el humo de los automóviles; por los automóviles también es que sucede la contaminación sonora diaria por la congestión vehicular que se origina fuera de la empresa. (*Ver tabla y figura, pág. 239*)

5. Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo

Interpretación:

Del 100% de los trabajadores de la empresa, el 23.1% se mantiene indiferente en considerar el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo, y a la vez, también se mantiene indiferente en considerar a la empresa DIMACO S.A.C un lugar agradable para trabajar. Otro indicador muestra que el 17.9% se mantiene indiferente en considerar el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo, y a la vez, están parcialmente de acuerdo en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. Esto suma un total de 41% de trabajadores que no están de acuerdo con la presente relación, ya que una vez más, en el área de ventas tienda, hablando específicamente de las comisiones, estas se consiguen mientras los vendedores logren más ventas de grandes montos y con más clientes, lo que genera un gran conflicto en dicha área ya que todos buscan ganar más individualmente y no en equipo. *(Ver tabla y figura, pág. 240)*

6. Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo

Interpretación:

De los 39 trabajadores de la empresa, el 38.5% está parcialmente de acuerdo con que la empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo, y a la vez, también están parcialmente de acuerdo en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. Por otro lado, el 20.5% está parcialmente de acuerdo con que la empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo, y a la vez, se mantiene indiferente en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. Ambos datos suman un total de 59% de trabajadores que están parcialmente de acuerdo con la presente relación, ya que la red de



internet de la empresa es lenta, lo de dificulta el trabajo para el personal que hace uso del software que usan las áreas de contabilidad, ventas, almacén y administración. En algunas ocasiones esto genera demoras que algunos clientes no toleran. (*Ver tabla y figura, pág. 241*)

7. Me gusta mi trabajo vs Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores

Interpretación:

Del 100% de los trabajadores de la empresa, el 25.6% se mantiene indiferente con que existe un sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores, y a la vez, están parcialmente de acuerdo con la afirmación “me gusta mi trabajo”. Otro indicador muestra que el 15.4% se mantiene indiferente con que existe un sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores, y a la vez también, se mantienen indiferentes con la afirmación “me gusta mi trabajo”. Ambos porcentajes suman un total de 41% de trabajadores que no están de acuerdo con dicha relación ya que existen problemas entre las áreas de ventas tienda, secretaria, contabilidad y logística por los chismes y comentarios que corren en la empresa sobre temas personales y laborales, lo que ocasiona constante conflicto interno entre los trabajadores y se armen grupos de amigos. (*Ver tabla y figura, pág. 242*)

8. Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional

Interpretación:

Los resultados muestran que del 100% de los trabajadores, el 23.1% se mantiene indiferente con que la empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional, y a la vez, están parcialmente de acuerdo en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. Por otro lado, el 10.3% está parcialmente de acuerdo con que la empresa ofrece cursos de

capacitación y desarrollo profesional, y a la vez también, están parcialmente de acuerdo en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. Ambos datos suman un total de 33.4% de trabajadores que están parcialmente de acuerdo con la presente relación ya que pocas veces durante el año se da capacitación al personal de ventas tienda y campo sobre temas relevantes como el trato al cliente, estrategias de ventas, etc.; y en menor medida se capacita al resto del personal en las áreas de administración, contabilidad, logística y otros. (*Ver tabla y figura, pág. 243*)

9. Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en el área

Interpretación:

Del total de 39 trabajadores, el 20.5% se mantiene indiferente con que en la empresa existe la posibilidad de ascenso en el área, y a la vez, están parcialmente de acuerdo en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. Por otro lado, el 12.8% se mantiene indiferente con que en la empresa existe la posibilidad de ascenso en el área, y a la vez también, se mantiene indiferente en considerar a la empresa DIMACO S.A.C. un lugar agradable para trabajar. La suma de ambos porcentajes muestra que un 33.3% de los trabajadores no está de acuerdo con esta relación ya que solamente se puede ascender en las áreas de venta tienda, campo, almacén y en contabilidad, para pasar a ser jefes de esas áreas, pero ese es el tope, y el ascenso se da con buenos resultados en el trabajo, años de experiencia y si por algún motivo en general el jefe actual tiene que dejar su puesto actual de trabajo. (*Ver tabla y figura, pág. 244*)

#### 4.3.3. Identificación y análisis de factores ausentes y presentes

**Tabla N° 17: Identificación y análisis de factores ausentes y presentes**

| N°              | Factores                                     | %           |            |
|-----------------|--|-------------|------------|
|                 |  | Ausentes    | Presentes  |
| 1               | DIMACO lugar agradable para trabajar         | 46%         | 54%        |
| 2               | Herramientas y equipos necesarios            | 36%         | 64%        |
| 3               | Condiciones físicas adecuadas                | 62%         | 38%        |
| 5               | Cursos capacitación y desarrollo profesional | 59%         | 41%        |
| 8               | Trabajo contribuye con objetivos personales  | 49%         | 51%        |
| 19              | Me gusta mi trabajo                          | 64%         | 36%        |
| 24              | Trabajo destaca por trabajo en equipo        | 77%         | 23%        |
| 27              | Trabajo es importante y valorado             | 56%         | 44%        |
| 35              | Remuneración, comisiones justo y equitativo  | 67%         | 33%        |
| 36              | Apoyo y cooperación por compañeros y jefe    | 67%         | 33%        |
| 44              | Clima laboral agradable en la empresa        | 77%         | 23%        |
| 46              | Sentimiento de amistad y colaboración        | 79%         | 21%        |
| <b>Promedio</b> |  | <b>62%</b>  | <b>38%</b> |
| <b>Total</b>    |  | <b>100%</b> |            |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación:

De un total de 39 personas que trabajan en DIMACO S.A.C., sólo el 38% considera a la empresa un gran lugar para trabajar, sin embargo, un número más importante, el 62% no considera a la empresa un gran lugar para trabajar, y esto debido a varios factores como por ejemplo: las regulares condiciones físicas en las que trabaja el personal de ventas tienda en el primer piso, por la exposición a la contaminación sonora y de humos de los vehículos que transitan en la avenida principal, y por el ambiente frío que se registra en la misma planta por las corrientes de aire que ingresa por la puerta que da a la avenida principal, sumada la poca iluminación en el mismo; segundo, por la poca capacitación que se da al personal en las diferentes áreas de la empresa, lo que ocasiona en parte que en almacén los almaceneros no hagan una buena manipulación de la mercadería y termina rompiéndose, lo que finalmente

culmina en cobrarles de su sueldo y algunos almaceneros no aceptan ello, por ende se retiran de la empresa; en la misma área, por falta de capacitación, a la hora de entregar la mercadería bien sea al cliente final o para transporte fuera de la ciudad, entregan una cosa por otra y no lo que especifica la boleta, factura o guía de remisión, lo que ocasiona posteriores problemas con el clientes y probablemente se pierda una próxima compra con ellos; tercero, en el área de ventas tienda como se mencionó anteriormente, el trabajo en equipo y apoyo entre los vendedores es casi nulo por el sistema de comisiones que se maneja, a más ventas realizadas más comisiones; con el tiempo cada vendedor hizo amistad con sus clientes, y cada vez que un cliente visita la tienda normalmente busca a su vendedor, y el problema surge cuando la ausencia de este último vendedor es reemplazada por otro vendedor, esto origina conflictos entre los vendedores frente a los clientes lo que termina en pérdidas de clientes por la escena causada, entonces en vez de haber trabajo en equipo, apoyo entre compañeros, cada uno ve por cuenta propia hacer una cantidad de ventas mayor; cuarto, muchas veces el trabajo, los logros alcanzados por el personal de las áreas fuera de ventas no son reconocidas por sus superiores, lo que perjudica el clima laboral del trabajador, hace que se sienta desmotivado, que su trabajo no es importante por ende su rendimiento va a disminuir en sus labores; quinto, el clima laboral de la empresa se ve afectado por los chismes, rumores y comentarios que algunos trabajadores dicen sobre sus compañeros de trabajo respecto a temas laborales o personales, lo que finalmente genera conflictos entre ellos y se pierda el apoyo entre trabajadores, se armen grupos de amigos dentro de la empresa, baja autoestima y disminuya el rendimiento individual en las labores.

Todos estos factores son un problema actual en la empresa DIMACO S.A.C., por ello, la empresa se ve en la necesidad de la implementación de un área del talento humano, que va a ayudar a corregir todos estos problemas, creando y dando mantenimiento de un buen clima laboral. Ésta área se va a encargar de obtener el máximo potencial de los trabajadores, hacer uso de sus habilidades y conocimientos y a la vez capacitándolos constantemente para mantenerlos actualizados con la información necesaria, valorarlos como personas, ya que son el recurso más importante de la empresa. Esta implementación va a

impactar de forma positiva en los colaboradores, cambiando su percepción de la empresa, a tal punto que la van a considerar un gran lugar donde trabajar, va a mejorar su rendimiento diario en sus tareas, renacerá el trabajo en equipo y apoyo de los compañeros y jefes, se controlará las malas comunicaciones internas, tratando de eliminar los grupos de amistades dentro del trabajo para convertirse en una sola familia empresarial, se valorará la labor del trabajador, reconociendo cada logro que este alcance, motivándolo a seguir adelante y que el trabajo que hace, lo hace muy bien.

#### 4.3.4. Síntesis del diagnóstico interno

**Tabla N° 18: Síntesis del diagnóstico interno A**

| <b>Entrevista</b>  | <b>Cuestionario</b>  | <b>Checklist</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones físicas de la empresa desfavorables.</li> <li>• Residuos de pegamentos afecta la salud de los almaceneros.</li> <li>• Capacitaciones al personal poco frecuentes.</li> <li>• No hay posibilidad de ascenso en la mayoría de áreas de la empresa.</li> <li>• Los nuevos vendedores de campo no llegan a la venta mínima.</li> <li>• Conflictos frecuentes entre vendedores de tienda por sistema de comisiones.</li> <li>• La mayoría de los trabajadores no son profesionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes no valoran la importancia del trabajo elaborado por sus subordinados.</li> <li>• Los vendedores de tienda consideran el sistema de comisiones ineficiente.</li> <li>• Falta de apoyo y compañerismo entre vendedores de tienda.</li> <li>• Clima laboral de tensión en la empresa, en mayor medida en el área de ventas tienda.</li> <li>• No hay mucho sentimiento de amistad y colaboración entre compañeros de trabajo.</li> <li>• Descuento del sueldo del trabajador por rotura de mercadería.</li> <li>• Entrega de mercadería errónea al cliente final por parte de los almaceneros.</li> <li>• La labor realizada por los trabajadores no es reconocida por sus superiores.</li> <li>• No hay posibilidades de ascender en la mayoría de puestos de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cumple con el requerimiento de cualidades al contratar.</li> <li>• La mayoría de trabajadores no son profesionales por ahorrar en sueldos.</li> <li>• Algunos altos ejecutivos no dan autonomía a sus subordinados.</li> <li>• Los exámenes utilizados para evaluar a los postulantes están desactualizados.</li> <li>• La capacitación es insuficiente para nuevos vendedores.</li> <li>• Trabajadores ingresan a planillas desde el tercer mes de labor.</li> </ul> |

**Fuente:** Instrumentos de investigación, **Elaboración:** Propia

**Tabla N° 19: Síntesis del diagnóstico interno B**

| <b>Entrevista</b>   | <b>Cuestionario</b>   | <b>Checklist</b>   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los trabajadores no se sienten motivados.</li> <li>• A algunos trabajadores no les agrada su trabajo.</li> <li>• Algunos trabajadores no ejercen su profesión.</li> <li>• Desmotivación de los vendedores por no llegar a la venta mínima.</li> <li>• Renuncia de almaceneros por rotura de mercadería.</li> <li>• No se reconoce el trabajo realizado por los trabajadores.</li> <li>• No se respeta el orden jerárquico en almacén.</li> <li>• Los comentarios, rumores y chismes entre trabajadores afecta a los compañeros.</li> <li>• Condiciones físicas de los ambientes de trabajo desfavorables.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes no valoran la importancia del trabajo elaborado por sus subordinados.</li> <li>• Los vendedores de tienda consideran el sistema de comisiones ineficiente.</li> <li>• Falta de apoyo y compañerismo entre vendedores de tienda.</li> <li>• Clima laboral de tensión en la empresa, en mayor medida en el área de ventas tienda.</li> <li>• No hay mucho sentimiento de amistad y colaboración entre compañeros de trabajo.</li> <li>• Descuento del sueldo del trabajador por rotura de mercadería.</li> <li>• Entrega de mercadería errónea al cliente final por parte de los almaceneros.</li> <li>• La labor realizada por los trabajadores no es reconocida por sus superiores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones al personal poco frecuentes.</li> <li>• Exámenes de salud incompletos aplicados a los trabajadores.</li> <li>• Desorden, acumulación de objetos inservibles en la empresa.</li> <li>• Zonas sin señalización que pueden causar accidentes.</li> <li>• Conflicto entre vendedores de tienda difícil de arreglar.</li> <li>• Conflicto por sistema de comisiones ineficiente.</li> <li>• Conflicto por sistema de comisiones ineficiente.</li> <li>• La mayoría de trabajadores no son profesionales.</li> </ul> |

**Fuente:** Instrumentos de investigación

**Elaboración:** Propia

**Tabla N° 20: Síntesis del diagnóstico interno C**

| Factores Comunes  |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones al personal poco frecuentes.</li> <li>• No hay posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A la mayoría de los trabajadores no les agrada su trabajo.</li> <li>• Renuncia de almaceneros debido a descuento aplicado por rotura de mercadería.</li> <li>• Los jefes no reconocen la importancia del trabajo ejecutado por sus subordinados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones físicas de los ambientes de trabajo desfavorables.</li> <li>• Conflicto por sistema de comisiones ineficiente.</li> <li>• La mayoría de trabajadores no son profesionales.</li> </ul> |

**Fuente:** Instrumentos de investigación

**Elaboración:** Propia



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN O MEJORA

---

## 5.1. Plan de implementación del área del talento humano

### 5.1.1. Propósito

Lo que se quiere lograr con la presente propuesta es mejorar radicalmente la gestión del personal de la empresa DIMACO S.A.C. mediante la organización de los diferentes factores deficientes encontrados en la investigación, consiguiendo finalmente una mejora del clima laboral.

### 5.1.2. Objetivos

- Describir la solución a los factores críticos.
- Proponer las actividades de implementación.
- Establecer el presupuesto de implementación.

### 5.1.3. Descripción de factores

**Tabla N° 21: Descripción de factores**

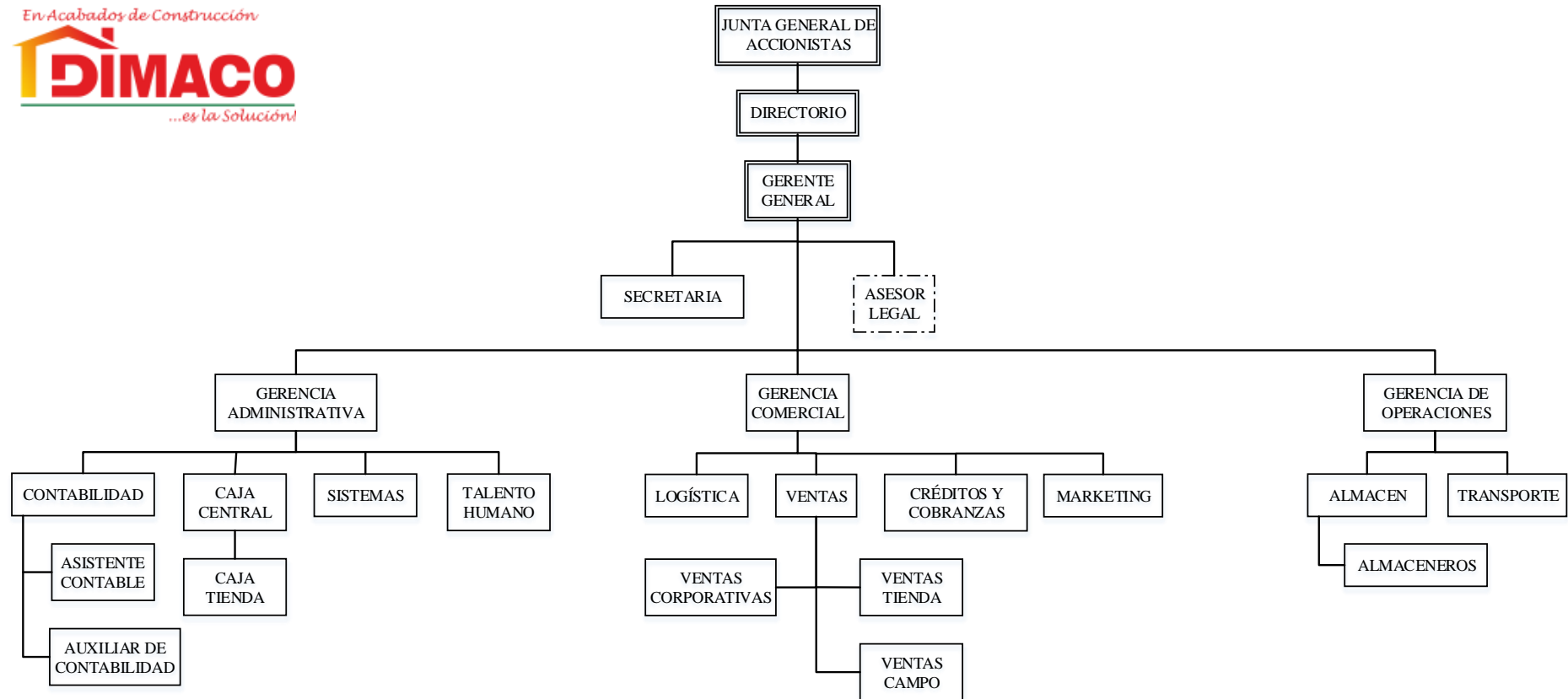
| Procesos  | Factores   | Indicadores   | Formula  |
|---|--|---|--|
| Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo  | Condiciones físicas de los ambientes de trabajo desfavorables                    | Porcentaje de ambientes con condiciones desfavorables                         | Ambientes con condiciones desfavorables/ Ambientes totales (x 100)                                 |
| Capacitación del personal   | Capacitaciones al personal poco frecuentes                                       | Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones                               | Capacitaciones infrecuentes al año/ Capacitaciones requeridas al año (x 100)                       |
| Diseño, descripción y análisis de cargos  | No hay posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo                        | Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso                              | Puestos sin posibilidad de ascenso/ Puestos totales (x 100)  |
| Administración de salarios - Incentivos salariales y beneficios sociales - SST - Relaciones con los empleados | A la mayoría de los trabajadores no les agrada su trabajo                        | Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo                       | Trabajadores que no les agrada su trabajo/ Trabajadores totales (x 100)                            |
| Capacitación del personal - SST - Relaciones con los empleados  | Renuncia de almaceneros debido a descuento aplicado por rotura de mercadería     | Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros | Rotura de mercadería por manipulación año/ Rotura de mercadería en general año (x 100)             |
| Evaluación del desempeño - Relaciones con los empleados   | Los jefes no reconocen la importancia del trabajo ejecutado por sus trabajadores | Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados           | Jefes que no reconocen el trabajo/ Total de jefes (x 100)  |
| Incentivos salariales y beneficios sociales - Relaciones con los empleados                                    | Conflicto por sistema de comisiones ineficiente                                  | Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones       | Vendedores afectados por sistema de comisiones/ Total vendedores con sistema de comisiones (x 100) |
| Reclutamiento de personal - Selección de personal - Contratación de personal                                  | La mayoría de trabajadores no son profesionales                                  | Porcentaje de trabajadores que no son profesionales                           | Trabajadores no profesionales/ Total de trabajadores que deben ser profesionales (x 100)           |

**Fuente:** Instrumentos de investigación

**Elaboración:** Propia

#### 5.1.4. Organigrama propuesto

**Figura N° 26: Propuesta de organigrama**



**Fuente: DIMACO S.A.C.**

**Elaboración: Propia**

#### 5.1.5. Jefe del Talento Humano: Funciones y Responsabilidades

##### A. Naturaleza de clase:

Se encarga de contratar, retener y desarrollar al conjunto de empleados que constituyen y constituirán la empresa.

##### B. Funciones específicas:

- Planificar el flujo de personas que entran y salen de la empresa.
- Estudiar las características relevantes de los diferentes puestos de trabajo para configurar el perfil de las personas que deben desempeñarlo.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones, y actualizarlo cada vez que sea necesario.
- Reclutar interna o externamente, usando los diferentes medios de comunicación, personal para ocupar los diferentes puestos de trabajo. En el caso del personal externo, pedirles que envíen al correo electrónico su CV, y también que lo lleven físicamente el día de la entrevista, fecha que será otorgada por el encargado de recursos humanos.
- Aplicar las diferentes pruebas técnicas según sea el caso, entrevista individual, dinámicas de grupo, referencias, ente otros, al personal que está postulando al puesto de trabajo como filtro de selección.
- Seleccionar al personal que haya pasado las pruebas descritas en el punto anterior y que cumplan con las características necesarias para poder ejercer el puesto de trabajo eficientemente.
- Elaborar un plan de acogida para el personal que fue incorporado a la empresa, con el fin de integrarlo y se familiarice con la misma.
- Entregar al trabajador el Reglamento Interno de Trabajo.

- Elaborar un plan de formación y desarrollo para el personal que ya se encuentra laborando en la empresa, con el fin de capacitarlo y pueda realizar convenientemente una determinada tarea o trabajo.
- Verificar diariamente el control de ingreso y salida del personal.
- Evaluar el desempeño del trabajador mediante la observación, cuestionarios, entrevistas, listas de chequeo, etc para medir, evaluar e influir sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento.
- Mantener permanente comunicación con el trabajador recepcionando sus problemas, conflictos e insatisfacciones a nivel laboral.
- Planificar las carreras profesionales para aquellas áreas y trabajadores clave de la empresa con mínimo un año de antigüedad.
- Aplicar una estructura de compensaciones al personal. Estas son de tipo económico como las gratificaciones, CTS, liquidaciones; en especie como vacaciones; por medio de la gratitud y reconocimiento, y a modo de beneficios sociales.
- Elaborar una estructura salarial, por ejemplo, de retribución fija para el personal administrativo, y otra de retribución variable para el personal de ventas.
- Elaboración de planillas de remuneraciones mensuales.
- Impresión de planillas y boletas de pago.
- Recepción de recibos por honorarios del personal frecuente de la empresa.
- Desarrollar y poner en marcha los tipos de retribución en especie y salario emocional.

C. Responsabilidades:

- Contratar a personal idóneo para la ocupación de los diferentes puestos de trabajo.
- Mantener al personal capacitado.
- Generar un buen clima laboral de trabajo.

D. Requisitos mínimos:

- Haber culminado la carrera profesional de Administración de Negocios con maestría en Recursos Humanos.
- O haber culminado la carrera técnica de Recursos Humanos con una maestría en el mismo.
- Poseer capacidad de gestión y liderazgo.

E. Línea de autoridad:

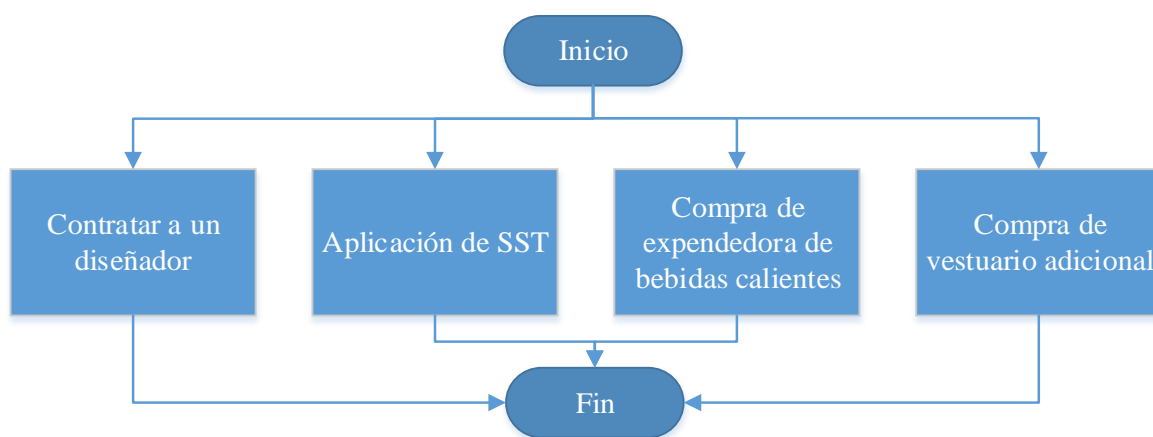
Depende jerárquica y funcionalmente del área administrativa.

### 5.1.6. Actividades de implementación

#### 5.1.6.1. Mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo.

##### A. Diagrama de flujo

**Figura N° 27: Diagrama de flujo de la mejora de las condiciones físicas de los ambientes de trabajo**



**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

##### B. Descripción

1. Contratar a un diseñador: Se va a contratar a un diseñador profesional de interiores para reestructurar las áreas con mayores problemas de condiciones físicas, con el fin de mejorar la iluminación del ambiente, restringir el acceso a corrientes de aire, evitar el ingreso de la contaminación sonora y de humos de los vehículos, ya que la tienda se encuentra aledaña a una avenida principal.
2. Aplicación de SST: Dar relevancia y poner en funcionamiento constante al comité de Seguridad y Salud en el Trabajo para controlar el orden, limpieza y mantenimiento de muebles en toda la empresa, ya que existe acumulación de polvo en diferentes áreas, sobre todo, a las áreas cercanas a almacén.



3. Compra de expendedora de bebidas calientes: La misma será ubicada en el comedor de la empresa para libre consumo de los trabajadores, con el fin de contrarrestar el frío de los diferentes ambientes.
4. Compra de vestuario adicional: Se comprará mascarillas y camisetas para los almaceneros, las mascarillas para evitar que respiren polvo de los almacenes y el smog de los automóviles; las camisetas para contrarrestar el frío. Para los demás trabajadores se mandará a hacer camisas más abrigadoras.

### C. Modelamiento

Después de aplicar los análisis necesarios al presente factor, se tiene que la empresa cuenta con 19 ambientes de trabajo en total, de los cuales, 12 de ellos presentan condiciones desfavorables por contaminación vehicular y luminosa, acumulación de objetos que se traduce en polvo, espacios reducidos y exposición de cables que incrementan el riesgo de accidentes y otros. Por ello tenemos como resultado un 63% de ambientes con condiciones desfavorables.

$$\text{Porcentaje de ambientes con condiciones desfavorables} = \frac{\text{Ambientes con condiciones desfavorables}}{\text{Ambientes totales}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de ambientes con condiciones desfavorables} = \frac{12}{19} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de ambientes con condiciones} = 63\%$$

Se estima alcanzar para el año 2018 un valor del 21% de ambientes con condiciones desfavorables.

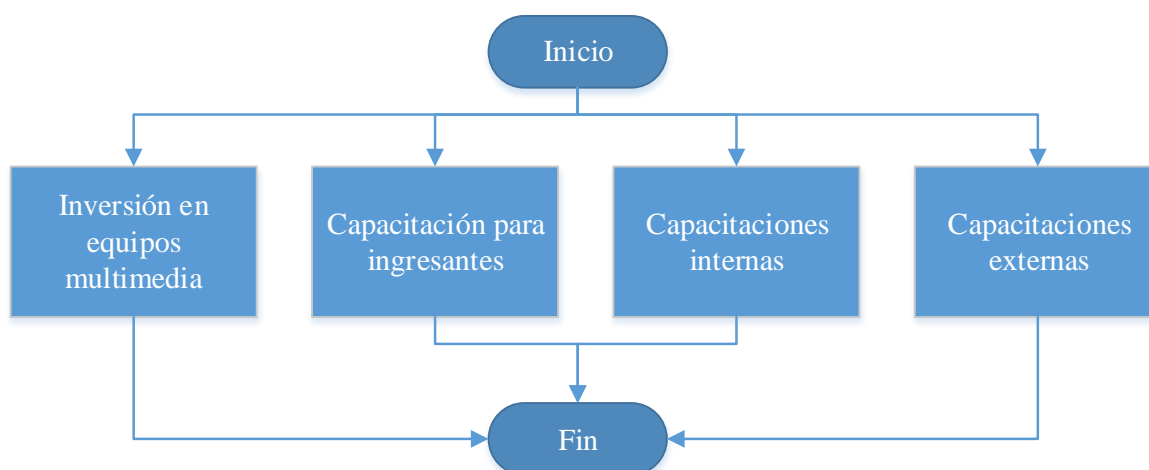
$$\text{Porcentaje de ambientes con condiciones desfavorables} = \frac{4}{19} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de ambientes con condiciones desfavorables} = 21\%$$

#### 5.1.6.2. Organizar capacitaciones más frecuentes al personal.

##### A. Diagrama de flujo

**Figura N° 28: Diagrama de flujo para organizar capacitaciones más frecuentes al personal**



**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

##### B. Descripción

1. Inversión en equipos multimedia: Se invertirá en un nuevo cañón multimedia y en un pasador de diapositivas, equipos necesarios para brindar las capacitaciones al personal de forma eficiente.
2. Capacitación para ingresantes: Contratar a una empresa que pueda grabar un video corporativo, con el fin de poder mostrar en el mismo una pequeña introducción de la empresa a aquellos nuevos trabajadores, para que puedan obtener conocimientos sobre la historia, misión y visión, filosofía de trabajo y la estructura del organigrama de la empresa.
3. Capacitaciones internas: Las cuales engloban capacitaciones motivacionales, como atención al cliente, cierre de ventas, entre otras, ejecutadas por los diferentes jefes de área, realizándose estas semanalmente; y capacitaciones internas contratando a un

especialista en temas de interés, como oratoria, liderazgo, trabajo en equipo y otros, que se realizarían cuatrimestralmente.

4. Capacitaciones externas: El área del talento humano se encargara de realizar un cronograma, detallando las capacitaciones externas que deberá recibir el personal según el perfil del puesto. Las mismas estarán dirigidas a todo el personal de la empresa.

#### C. Modelamiento

Actualmente la empresa capacita a sus trabajadores en promedio unas 9 veces al año, siendo los capacitados el personal de ventas y de administración, el número es muy reducido debido a la actualización de conocimientos que se requiere hoy en día respecto a nuevos productos y por otro lado al manejo de herramientas que hagan más eficiente el trabajo del personal administrativo.

$$\text{Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones infrecuentes (1 año)}}{\text{Capacitaciones requeridas (1 año)}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones} = \frac{9}{28} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones} = 68\%$$

Para el próximo año 2018 se estima alcanzar un valor de 11% de infrecuencia de capacitaciones al año.

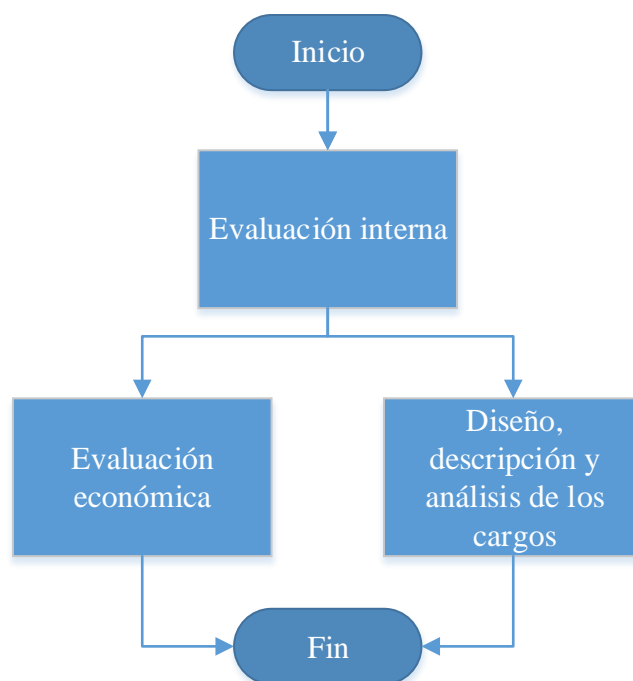
$$\text{Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones} = \frac{25}{28} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones} = 11\%$$

5.1.6.3. Incrementar posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.

A. Diagrama de flujo

**Figura N° 29: Diagrama de flujo para incrementar las posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo**



**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

B. Descripción

1. Evaluación interna: Ante la disponibilidad de un puesto de trabajo por renuncia o despido de un trabajador, o por la generación de un nuevo puesto de trabajo, el área del talento humano tendría que realizar una evaluación interna del desempeño de los candidatos que podrían asumir el puesto libre. La selección de los trabajadores también podrá darse por recomendación de los jefes.
2. Evaluación económica: La gerencia junto con el área de contabilidad deberán evaluar si la empresa está en la capacidad económica de cubrir el sueldo del área del talento humano.

3. Diseño, descripción y análisis de los cargos: El encargado del talento humano tendría que actualizar el MOF con los nuevos cargos, describir sus conceptos generales, funciones, responsabilidades de cada puesto de trabajo, y además los requisitos para poder ocupar cada uno de los puestos. Por otro lado, a nivel general, tendrá que cerciorarse que el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada colaborador no se cruce con los de otros, ello con el fin de mantener el orden y equidad del trabajo ejecutado.

#### C. Modelamiento

La gerencia suele recurrir al reclutamiento de personal externo antes que a personal interno para ocupar los puestos de trabajo disponibles, también hay la oportunidad de diseñar nuevos cargos para hacer más eficiente la gestión interna de los trabajadores, es por ello que actualmente existen 24 puestos sin posibilidad de ascenso.

$$\text{Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso} = \frac{\text{Puestos sin posibilidad de ascenso}}{\text{Puestos totales}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso} = \frac{24}{39} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso} = 62\%$$

Para el año 2018 se estima alcanzar un valor del 23% de puestos sin posibilidad de ascenso.

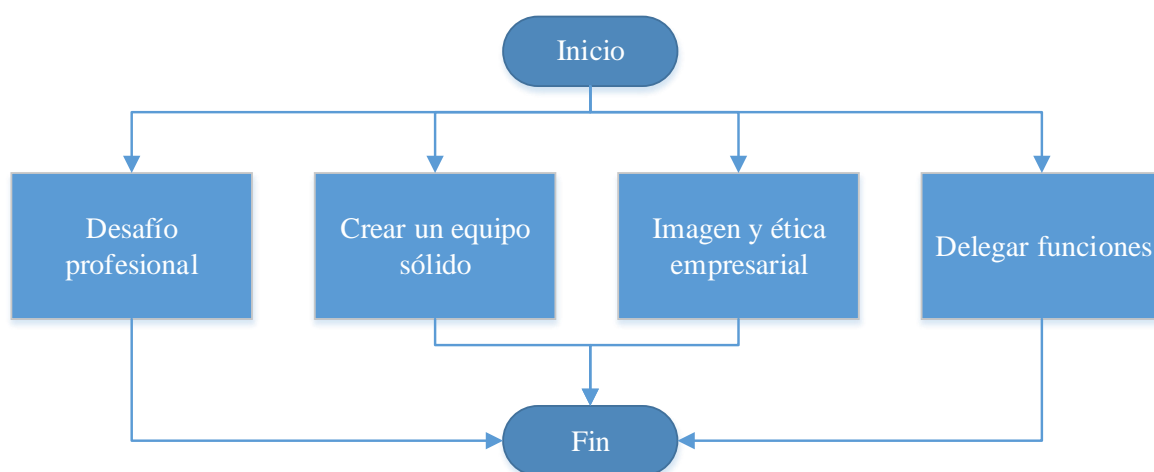
$$\text{Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso} = \frac{9}{39} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso} = 23\%$$

5.1.6.4. Aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores.

A. Diagrama de flujo

**Figura N° 30: Diagrama de flujo para aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores**



**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Propia

B. Descripción

1. Desafío profesional: Referido a que los jefes deben de tener una comunicación efectiva con sus trabajadores, indicándoles como su trabajo contribuye con el éxito de la empresa, compartiendo información relevante. En esta parte se dará a conocer al “vendedor del mes”, quien obtuvo el mejor resultado en ventas.
2. Crear un equipo sólido: Mediante reuniones en donde los trabajadores pueden expresar sus ideas y sugerencias; los jefes deben escuchar sus preocupaciones y motivar la actitud proactiva.
3. Imagen y ética empresarial: La empresa debe preocuparse porque sus trabajadores sientan admiración por sus jefes, los productos que venden y políticas de la misma. Mediante el uso de las redes sociales y página web, la empresa puede difundir las actividades

integradoras, de responsabilidad social y las celebraciones que organiza para sus trabajadores.

4. Delegar funciones: Propiciar a que los jefes deleguen y hagan cumplir a los trabajadores las funciones y responsabilidades del Manual de Organización y Funciones.

#### C. Modelamiento

Debido a que parte de los trabajadores no ejerce su profesión en la empresa, a que sus labores no son reconocidas por sus jefes inmediatos, porque el trabajo en almacén es muy pesado y porque existen conflictos por comisiones entre el personal del área de ventas, es que existen 16 trabajadores a los cuales no les agrada el trabajo que realizan.

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo} = \frac{\text{Trabajadores que no les agrada su trabajo}}{\text{Trabajadores totales}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo} = \frac{16}{39} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo} = 41\%$$

Se estima que para el año 2018 se alcanzará un valor del 0% de trabajadores que no les agrada su trabajo.

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo} = \frac{0}{39} \times 100\%$$

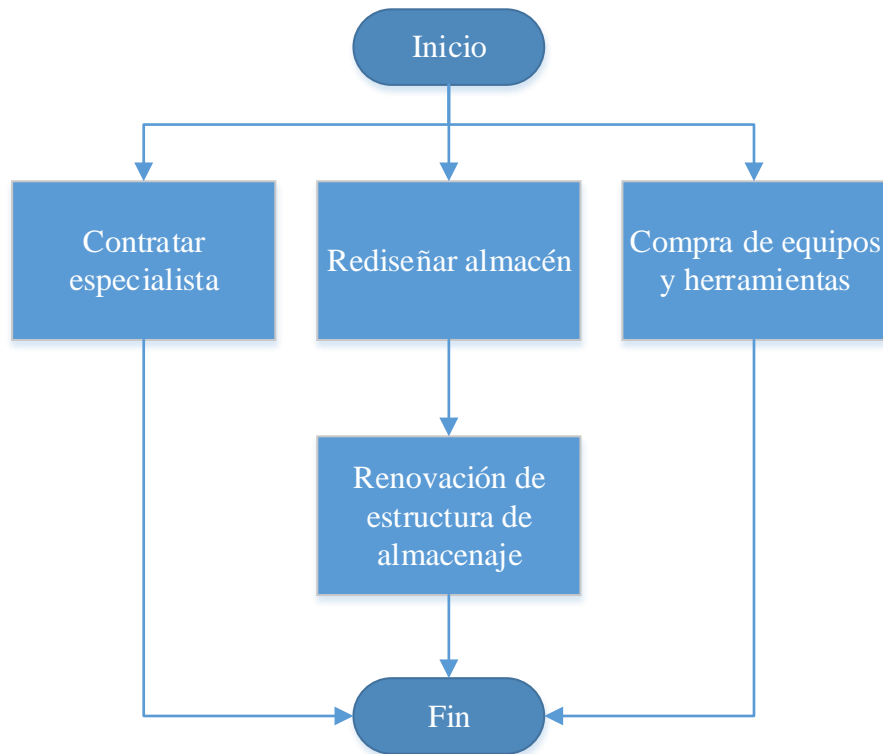
$$\text{Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo} = 0\%$$



5.1.6.5. Reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén.

A. Diagrama de flujo

**Figura N° 31: Diagrama de flujo para reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén**



**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

B. Descripción

1. Contratar especialista: Contratar a un especialista en logística de almacén para que capacite a todo el personal del área sobre como tienen que manipular, distribuir, trasladar y apilar la mercadería para evitar que ocurra un incidente o un accidente.
2. Rediseño de almacén: Con ayuda del especialista se elaborará un rediseño del almacén, para aprovechar el espacio de la mejor manera, evitando la pérdida de productos.
3. Renovación de estructura de almacenaje: Parte de los sistemas de almacenamiento de mercadería que posee la empresa son de

madera, y ya cumplieron su tiempo de funcionamiento, puede ocurrir, por ejemplo, el colapso de alguno de los muebles de contención provocando pérdidas materiales o hasta algún accidente en el personal. Por ello es necesario invertir en racks y en sistema de muebles especiales para el tipo de ítems que maneja la empresa.

4. Compra de equipos y herramientas: La empresa deberá invertir en equipos y herramientas que los almaceneros deberán utilizar para la manipulación de la mercadería, con el fin de reducir el riesgo de rotura.

#### C. Modelamiento

La falta de capacitación al personal de almacén, de equipos y herramientas en buen estado, las repisas en mal estado, es lo que ocasiona la ruptura de mercadería, siendo esta de aproximadamente 3 veces por año.

$$\text{Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros} = \frac{\text{Rotura de mercadería por manipulación (1 año)}}{\text{Rotura de mercadería en general (1 año)}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros} = \frac{3}{5} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros} = 60\%$$

Se estima que para el año 2018 se alcanzará un valor del 5%, de rotura de mercadería por manipulación de los almaceneros.

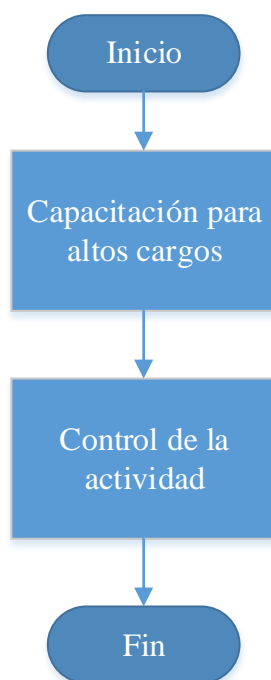
$$\text{Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros} = \frac{0.25}{5} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros} = 5\%$$

5.1.6.6. Generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus trabajadores.

A. Diagrama de flujo

**Figura N° 32: Diagrama de flujo sobre generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus subordinados**



**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

B. Descripción

1. Capacitación para altos cargos: El área del talento humano deberá gestionar una capacitación para los jefes de las diferentes áreas, incluyendo a la gerencia sobre el tema de “relaciones laborales”, para que aprendan a valorar el trabajo realizado por sus trabajadores y hagan saber a los mismos, que ejecutaron una buena labor.
2. Control de la actividad: Cada seis meses, el área del talento humano, tendrá la labor de enviar una encuesta vía email a todo el personal, para evaluar si la capacitación inicial tuvo efecto.

### C. Modelamiento

Ya que actualmente no se capacita a los jefes de las diferentes áreas en temas respecto a la motivación del personal, de saber reconocer y recompensar el trabajo realizado por sus subordinados, es que existen 4 jefes que no saben reconocer el trabajo ejecutado por su grupo de colaboradores.

$$\text{Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados} = \frac{\text{Jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados}}{\text{Total de jefes}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados} = \frac{4}{7} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados} = 57\%$$

Se estima que para el año 2018 se alcanzará un valor del 0% de jefes que no reconocen el trabajo realizado por sus subordinados.

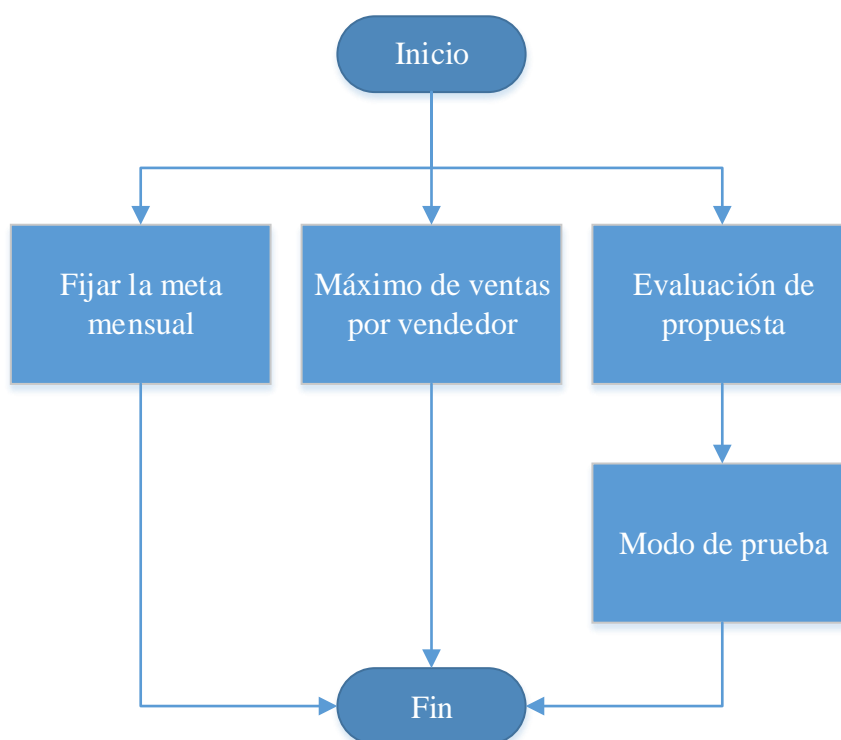
$$\text{Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados} = \frac{0}{7} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados} = 0\%$$

#### 5.1.6.7. Reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda.

##### A. Diagrama de flujo

**Figura N° 33: Diagrama de flujo para reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda**



**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

##### B. Descripción

1. Fijar la meta mensual: Teniendo en cuenta el porcentaje de crecimiento del mercado de la construcción y además el punto de equilibrio de la empresa, se deberá fijar el porcentaje de la meta mensual para el siguiente mes.
2. Calcular máximo de ventas por vendedor: Basándose en las estadísticas anteriores se deberá evaluar cuanto es el máximo que un vendedor puede vender para poder fijar metas realistas.
3. Evaluación de propuesta: La propuesta a presentar será la venta multiproducto que consiste en designar a cada vendedor un

conjunto de línea de productos de la tienda restructurando el porcentaje de comisiones. Se sabe que cada producto tiene diferente margen de ganancia, por ello, se designará un mayor porcentaje de comisión a los productos que tienen menor rotación, con el fin que las comisiones de los vendedores sean equitativas y se asegure la constante venta de todos los productos.

4. Modo de prueba: La adopción del nuevo sistema seleccionado estará en modo de prueba por tres meses para evaluar el comportamiento de los vendedores y los resultados obtenidos.

### C. Modelamiento

El sistema de comisiones que se maneja actualmente en la empresa no es el más eficiente, ya que genera conflictos entre el personal de ventas tienda por tratar de atender la cantidad de clientes mayor posible por vendedor sin tomar en cuenta que su compañero ya lo había atendido antes, es por ello que actualmente existen 7 vendedores afectados por el sistema de comisiones.

$$\text{Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones} = \frac{\text{Vendedores afectados por sistema de comisiones}}{\text{Total vendedores que tienen sistema de comisiones}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones} = \frac{7}{9} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones} = 78\%$$

Se estima que para el año 2018 se alcanzará un valor del 33% de vendedores que tienen conflictos por el sistema de comisiones.

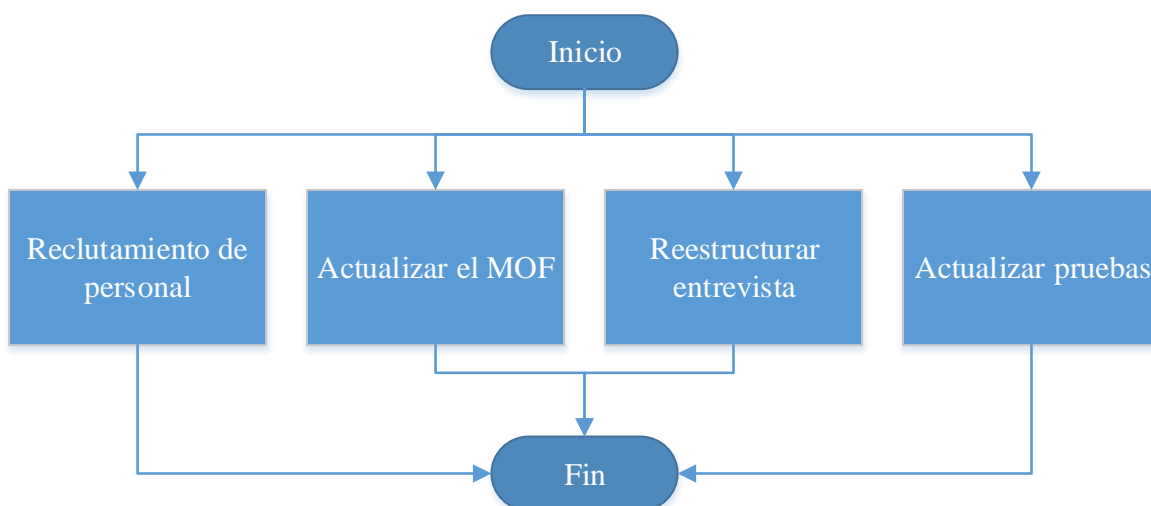
$$\text{Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones} = \frac{3}{9} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones} = 33\%$$

5.1.6.8. Seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.

A. Diagrama de flujo

**Figura N° 34: Diagrama de flujo para seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos**



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

B. Descripción

1. Reclutamiento de personal: En caso que los trabajadores de la empresa no cumplan con los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo disponible, se realizará la convocatoria de personal externo.
2. Actualización del MOF: El área del talento humano deberá reestructurar y actualizar el MOF. Para que el proceso de reclutamiento de personal sea efectivo y asegure a la empresa, profesionales calificados.
3. Reestructurar entrevista: La entrevista es una herramienta básica y muy importante, para ello el área del talento humano deberá reestructurar las preguntas claves de la entrevista, con el fin de contratar al personal idóneo para el puesto de trabajo.

4. Actualización de los test: Los test de conocimiento, razonamiento matemático, pruebas psicotécnicas y otros deberán ser actualizados por el área del talento humano.

#### C. Modelamiento

En la empresa hay un 52% de trabajadores que no son profesionales, lo que pone a DIMACO en problemas ya que su capital humano no va a producir al 100% y podría poner en peligro su existencia en el mercado por mejor posición de la competencia.

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no son profesionales} = \frac{\text{Trabajadores que no son profesionales}}{\text{Total de trabajadores que deben ser profesionales}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no son profesionales} = \frac{13}{25} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no son profesionales} = 52\%$$

Para el año 2018 se estima que se alcanzará un valor del 28% de trabajadores que no son profesionales.

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no son profesionales} = \frac{7}{25} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de trabajadores que no son profesionales} = 28\%$$



**Tabla N° 22: Consolidado de los indicadores de mejora**

|                 |   | <b>Actual</b> | <b>Propuesta</b> | <b>Mejora</b> |
|-----------------|---|---------------|------------------|---------------|
| 1               | Porcentaje de ambientes con condiciones desfavorables                         | 63%           | 21%              | 42%           |
| 2               | Porcentaje de la infrecuencia de capacitaciones                               | 68%           | 11%              | 57%           |
| 3               | Porcentaje de puestos sin posibilidad de ascenso                              | 62%           | 23%              | 39%           |
| 4               | Porcentaje de trabajadores que no les agrada su trabajo                       | 41%           | 0%               | 41%           |
| 5               | Porcentaje de la mercadería que se rompió por manipulación de los almaceneros | 60%           | 5%               | 55%           |
| 6               | Porcentaje de jefes que no reconocen el trabajo de sus subordinados           | 57%           | 0%               | 57%           |
| 7               | Porcentaje de vendedores que tienen conflicto por sistema de comisiones       | 78%           | 33%              | 45%           |
| 8               | Porcentaje de trabajadores que no son profesionales                           | 52%           | 28%              | 24%           |
| <b>Promedio</b> |   | <b>60%</b>    | <b>15%</b>       | <b>45%</b>    |

**Fuente:** Instrumentos de investigación

**Elaboración:** Propia

#### Interpretación:

Para la empresa DIMACO S.A.C. se ha elaborado una propuesta para cada uno de los factores donde actualmente presenta notables deficiencias, para finalmente lograr una mejora que sea posible económicamente y ejecutable para la empresa en cuanto a los factores que se muestran en la tabla. Por ejemplo, Un factor con una deficiencia importante es el conflicto entre vendedores de tienda por el sistema de comisiones que se viene manejando actualmente, siendo este porcentaje del 78%, el cual se pretende reducir para el año 2018 hasta el valor de 33%, representando una mejora del 45%. Un segundo factor con una deficiencia importante es el 68% de infrecuencia de capacitaciones al año para el personal de la empresa, quiere decir que sólo el 32% de los trabajadores reciben capacitaciones frecuentemente, es por ello que el porcentaje de infrecuencia del 68% se pretende reducir hasta un valor del 11%, obteniendo una mejora del 57%. Por otro lado, un dato relevante, es

que existe un 63% de ambientes laborales (o espacios físicos) con condiciones desfavorables, la cual se pretende reducir hasta alcanzar un valor del 21% para el año 2018, consiguiendo una mejora del 42% en el presente factor. Finalmente, en la tabla existen otros factores importantes que necesitan de una propuesta para reducir su porcentaje de deficiencias con el fin de lograr una mejora significativa.

En líneas generales, la empresa DIMACO S.A.C., tiene actualmente deficiencias de gestión, administración, organización y control, en los factores descritos de la tabla, siendo el porcentaje actual del mismo un 60%, el cual se pretende reducir conjuntamente para alcanzar un valor del 15%, obteniendo como resultado general, una mejora del 45%.

5.1.7. Cronograma

Tabla N° 23: Cronograma A

| Actividades  | Mes 1 |   |   |   | Mes 2 |   |   |   | Mes 3 |   |   |   | Mes 4 |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| <b>1. Mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo.</b>   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Contratar a un diseñador  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Aplicación de SST   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Compra de expendedora de bebidas calientes  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Comprar vestuario adicional   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>2. Organizar capacitaciones más frecuentes al personal.</b>   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Inversión en equipos multimedia   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Capacitación para ingresantes   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Capacitaciones internas impartidas por jefes  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Capacitaciones internas impartidas por un especialista  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| e. Capacitaciones externas   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>3. Incrementar posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.</b>  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Evaluación interna  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Evaluación económica  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Diseño, descripción y análisis de los cargos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>4. Aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores.</b>                           |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Desafío profesional   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Crear un equipo sólido  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Imagen y ética empresarial  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Delegar funciones   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>5. Reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén.</b>  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Contratar especialista  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Rediseño de almacén   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Renovación de estructura de almacenaje  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Compra de equipos y herramientas  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>6. Generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus colaboradores.</b> |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Capacitación para altos cargos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Control de la actividad   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>7. Reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda.</b>   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Fijar la meta mensual   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Máximo de ventas por vendedor   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Evaluación de propuesta   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Modo de prueba  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>8. Seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.</b>                         |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Reclutamiento de personal   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Actualizar el MOF   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Reestructurar entrevista  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Actualizar pruebas  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Tabla N° 24: Cronograma B**

| Actividades  | Mes 5 |   |   |   | Mes 6 |   |   |   | Mes 7 |   |   |   | Mes 8 |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| <b>1. Mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo.</b>   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Contratar a un diseñador  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Aplicación de SST   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Compra de expendedora de bebidas calientes  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Comprar vestuario adicional   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>2. Organizar capacitaciones más frecuentes al personal.</b>   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Inversión en equipos multimedia   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Capacitación para ingresantes   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Capacitaciones internas impartidas por jefes  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Capacitaciones internas impartidas por un especialista  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| e. Capacitaciones externas   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>3. Incrementar posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.</b>  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Evaluación interna  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Evaluación económica  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Diseño, descripción y análisis de los cargos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>4. Aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores.</b>                           |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Desafío profesional   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Crear un equipo sólido  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Imagen y ética empresarial  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Delegar funciones   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>5. Reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén.</b>  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Contratar especialista  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Rediseño de almacén   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Renovación de estructura de almacenaje  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Compra de equipos y herramientas  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>6. Generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus colaboradores.</b> |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Capacitación para altos cargos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Control de la actividad   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>7. Reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda.</b>   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Fijar la meta mensual   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Máximo de ventas por vendedor   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Evaluación de propuesta   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Modo de prueba  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>8. Seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.</b>                         |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a. Reclutamiento de personal   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b. Actualizar el MOF   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| c. Reestructurar entrevista  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| d. Actualizar pruebas  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Tabla N° 25: Cronograma C**

| Actividades  | Mes 9 |   |   |   | Mes 10 |   |   |   | Mes 11 |   |   |   | Mes 12 |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |
| <b>1. Mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo.</b>   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Contratar a un diseñador  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Aplicación de SST   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Compra de expendedora de bebidas calientes  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d. Comprar vestuario adicional   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>2. Organizar capacitaciones más frecuentes al personal.</b>   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Inversión en equipos multimedia   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Capacitación para ingresantes   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Capacitaciones internas impartidas por jefes  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d. Capacitaciones internas impartidas por un especialista  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| e. Capacitaciones externas   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>3. Incrementar posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.</b>  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Evaluación interna  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Evaluación económica  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Diseño, descripción y análisis de los cargos  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>4. Aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores.</b>                           |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Desafío profesional   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Crear un equipo sólido  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Imagen y ética empresarial  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d. Delegar funciones   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>5. Reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén.</b>  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Contratar especialista  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Rediseño de almacén   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Renovación de estructura de almacenaje  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d. Compra de equipos y herramientas  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>6. Generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus colaboradores.</b> |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Capacitación para altos cargos  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Control de la actividad   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>7. Reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda.</b>   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Fijar la meta mensual   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Máximo de ventas por vendedor   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Evaluación de propuesta   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d. Modo de prueba  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>8. Seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.</b>                         |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a. Reclutamiento de personal   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b. Actualizar el MOF   |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c. Reestructurar entrevista  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d. Actualizar pruebas  |       |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 5.1.8. Presupuesto

**Tabla N° 26: Presupuesto para un año**

| Actividades  | Frecuencia | S/.             |                 |
|--|------------|-----------------|-----------------|
|  |            | Costo Unitario  | Costo Total     |
| <b>1. Mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo.</b>   |            |                 |                 |
| a. Contratar a un diseñador  | 1          | 15403.00        | 15403.00        |
| b. Aplicación de SST   | 1          | 214.00          | 214.00          |
| c. Compra de expendedora de bebidas calientes  | 1          | 6020.00         | 6020.00         |
| d. Comprar vestuario adicional   | 1          | 1959.00         | 1959.00         |
| <b>2. Organizar capacitaciones más frecuentes al personal.</b>   |            |                 |                 |
| a. Inversión en equipos multimedia   | 1          | 1356.00         | 1356.00         |
| b. Capacitación para ingresantes   | 1          | 800.00          | 800.00          |
| c. Capacitaciones internas impartidas por jefes  | 0          | 0.00            | 0.00            |
| d. Capacitaciones internas impartidas por un especialista  | 3          | 1100.00         | 3300.00         |
| e. Capacitaciones externas   | 3          | 960.00          | 2880.00         |
| <b>3. Incrementar posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.</b>  |            |                 |                 |
| a. Evaluación interna  | 1          | 4386.00         | 4386.00         |
| b. Evaluación económica  | 14         | 1500.00         | 21000.00        |
| c. Diseño, descripción y análisis de los cargos  | 1          | 10.60           | 10.60           |
| <b>4. Aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores.</b>                           |            |                 |                 |
| a. Desafío profesional   | 1          | 35.00           | 35.00           |
| b. Crear un equipo sólido  | 0          | 0.00            | 0.00            |
| c. Imagen y ética empresarial 1  | 12         | 52.00           | 624.00          |
| c. Imagen y ética empresarial 2  | 1          | 650.00          | 650.00          |
| d. Delegar funciones   | 0          | 0.00            | 0.00            |
| <b>5. Reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén.</b>  |            |                 |                 |
| a. Contratar especialista  | 1          | 750.00          | 750.00          |
| b. Rediseño de almacén   | 1          | 600.00          | 600.00          |
| c. Renovación de estructura de almacenaje  | 1          | 5000.00         | 5000.00         |
| d. Compra de equipos y herramientas  | 1          | 2576.00         | 2576.00         |
| <b>6. Generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus colaboradores.</b> |            |                 |                 |
| a. Capacitación para altos cargos  | 2          | 850.00          | 1700.00         |
| b. Control de la actividad   | 0          | 0.00            | 0.00            |
| <b>7. Reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda.</b>   |            |                 |                 |
| a. Fijar la meta mensual   | 0          | 0.00            | 0.00            |
| b. Máximo de ventas por vendedor   | 0          | 0.00            | 0.00            |
| c. Evaluación de propuesta   | 0          | 0.00            | 0.00            |
| d. Modo de prueba  | 0          | 0.00            | 0.00            |
| <b>8. Seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.</b>                         |            |                 |                 |
| a. Reclutamiento de personal   | 3          | 80.00           | 240.00          |
| b. Actualizar el MOF   | 0          | 0.00            | 0.00            |
| c. Reestructurar entrevista  | 0          | 0.00            | 0.00            |
| d. Actualizar pruebas  | 0          | 0.00            | 0.00            |
| <b>TOTAL</b>   |            | <b>44301.60</b> | <b>69503.60</b> |

**Fuente: Propia**

**Elaboración Propia**

### Interpretación:

Para elaborar la tabla de presupuesto para un año, parte de las inversiones y gastos implantados se han fijado en base a cotizaciones anteriores de contactos con los que la empresa trabaja desde hace años, buscando siempre un precio razonable para la empresa que no afecte la calidad de los servicios a utilizar y otros.

El orden de la ejecución de la implementación de las actividades que se muestra en el cronograma, se ordenó en base a la urgencia, tiempo e inversión requerida para realizar la actividad.

Se puede apreciar que la actividad de mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo es la que requiere mayor inversión, debido a la compra de equipos tecnológicos, gastos por diseño y materiales, que en un corto plazo, mejoraran considerablemente el problema de la escasa iluminación en el área de ventas tienda, así como también reducir el problema de las corrientes de aire en el mismo nivel, y en las otras plantas administrativas, se reduciría en gran medida el problema del frío de las oficinas.

Existe otra serie de inversiones para el resto de actividades de implementación, ello con el fin de poder lograr solucionar los problemas que actualmente tiene DIMACO, los cuales impiden que la empresa pueda desarrollarse de la mejor manera.

5.1.9. Presupuesto: Proyección a cinco años

**Tabla N° 27: Presupuesto: Proyección a cinco años**

| Actividades  | Año 1          | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1. Mejorar las condiciones físicas de los ambientes de trabajo.</b>   |                |              |              |              |              |
| a. Contratar a un diseñador  | 15403          | 0            | 0            | 0            | 0            |
| b. Aplicación de SST   | 214            | 214          | 214          | 214          | 214          |
| c. Compra de expendedora de bebidas calientes  | 6020           | 1070         | 1070         | 1070         | 1070         |
| d. Comprar vestuario adicional   | 1959           | 159          | 1800         | 159          | 1800         |
| <b>2. Organizar capacitaciones más frecuentes al personal.</b>   |                |              |              |              |              |
| a. Inversión en equipos multimedia   | 1356           | 96           | 96           | 96           | 96           |
| b. Capacitación para ingresantes   | 800            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| c. Capacitaciones internas impartidas por jefes  | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| d. Capacitaciones internas impartidas por un especialista  | 3300           | 3300         | 3300         | 3300         | 3300         |
| e. Capacitaciones externas   | 2880           | 2880         | 2880         | 2880         | 2880         |
| <b>3. Incrementar posibilidades de ascenso en los puestos de trabajo.</b>  |                |              |              |              |              |
| a. Evaluación interna  | 4386           | 72           | 72           | 72           | 72           |
| b. Evaluación económica  | 21000          | 21000        | 21000        | 21000        | 21000        |
| c. Diseño, descripción y análisis de los cargos  | 10.6           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>4. Aumentar el compromiso al trabajo que realiza la mayoría de los colaboradores.</b>                           |                |              |              |              |              |
| a. Desafío profesional   | 35             | 0            | 0            | 0            | 0            |
| b. Crear un equipo sólido  | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| c. Imagen y ética empresarial 1  | 624            | 624          | 624          | 624          | 624          |
| c. Imagen y ética empresarial 2  | 650            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| d. Delegar funciones   | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>5. Reducir el porcentaje de rotura de mercadería en almacén.</b>  |                |              |              |              |              |
| a. Contratar especialista  | 750            | 750          | 750          | 750          | 750          |
| b. Rediseño de almacén   | 600            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| c. Renovación de estructura de almacenaje  | 5000           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| d. Compra de equipos y herramientas  | 2576           | 100          | 100          | 100          | 100          |
| <b>6. Generar el interés en los jefes de reconocer la importancia del trabajo ejecutado por sus colaboradores.</b> |                |              |              |              |              |
| a. Capacitación para altos cargos  | 1700           | 1700         | 1700         | 1700         | 1700         |
| b. Control de la actividad   | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>7. Reestructurar el sistema de comisiones para ventas tienda.</b>   |                |              |              |              |              |
| a. Fijar la meta mensual   | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| b. Máximo de ventas por vendedor   | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| c. Evaluación de propuesta   | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| d. Modo de prueba  | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>8. Seleccionar y contratar a personal profesional para puestos de altos ejecutivos.</b>                         |                |              |              |              |              |
| a. Reclutamiento de personal   | 240            | 240          | 240          | 240          | 240          |
| b. Actualizar el MOF   | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| c. Reestructurar entrevista  | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| d. Actualizar pruebas  | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>TOTAL (S/.)</b>   | <b>69503.6</b> | <b>32205</b> | <b>33846</b> | <b>32205</b> | <b>33846</b> |

Fuente: Propia

Elaboración Propia



#### Interpretación:

Se elabora la tabla de proyección de inversión a 5 años para que los accionistas tengan una idea más clara de cuánto dinero se tendría que invertir en la empresa y de qué manera estratégica con el banco se podría conseguir y usar el dinero para realizar dichas inversiones anualmente.

Las variaciones que se presentarían en los gastos e inversiones durante los próximos cinco años serían mayormente por concepto de mantenimiento de ciertas máquinas, por uso de insumos, útiles de escritorio y otros. Además de otros gastos fijos y variables como sueldos del trabajador, capacitaciones, artículos de limpieza, reclutamiento de personal y publicidad en internet.

#### 5.1.10. Control

- Elaborar una ficha de control: La ficha de control servirá para verificar el avance de las actividades que resultan de la implementación del área del Talento Humano; en ella se detalla los indicadores puntuales referidos a los principales problemas existentes en la empresa, y mediante la revisión mensual se podrá obtener los resultados de mejora y la noción de cuánto falta para lograr la meta final. La ficha deberá aplicarla el jefe de cada área, analizar los resultados y comunicar el progreso del área a gerencia. Existen indicadores como las modificaciones de las condiciones físicas y el video corporativo que se elaborarán una sola vez al año, pero que será una mejora muy beneficiosa para el trabajo diario, en los otros casos, son los jefes que deberán controlar constantemente la evolución y el efecto que tienen estas medidas de implementación.

**Tabla N° 28: Ficha de control**

| FICHA DE CONTROL  |  |                        |  |
|---|--|------------------------|--|
| TIENDA  |  | FECHA                  |  |
| ÁREA  |  |                        |  |
| JEFE A CARGO  |  |                        |  |
| DATOS DEL TRABAJADOR  |  |                        |  |
| NOMBRE Y APELLIDOS:   |  |                        |  |
| INSTRUCCIONES   |  |                        |  |
| <p>Para desarrollar la ficha de control de las actividades de implementación, lea con detenimiento los indicadores.</p> <p>Objetivamente observe y escriba las observaciones según considere adecuado, realacionadas a cada ítem.</p> |  |                        |  |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES  |  |                        |  |
| <b>Condiciones físicas de los ambientes de trabajo</b>  |  | <b>Características</b> |  |
| Iluminación   |  |                        |  |
| Contaminación sonora  |  |                        |  |
| Contaminación ambiental   |  |                        |  |
| Expensadora de café   |  |                        |  |
| Adquisición de vestuario  |  |                        |  |
| <b>Capacitación al personal</b>   |  | <b>Características</b> |  |
| Adquisición de equipo multimedia  |  |                        |  |
| Elaboración de un video corporativo   |  |                        |  |
| Reuniones semanales   |  |                        |  |
| Charlas de un especialista  |  |                        |  |
| Elaboración de un cronograma de capacitaciones externas   |  |                        |  |
| <b>Línea de carrera (posibilidades de ascenso)</b>  |  |                        |  |
| Evaluación interna  |  |                        |  |
| Actualización del MOF   |  |                        |  |
| <b>Compromiso con el trabajo</b>  |  | <b>Características</b> |  |
| Retroalimentación del trabajado realizado   |  |                        |  |
| Evaluación del equipo de trabajo  |  |                        |  |
| Evaluación de la imagen de la empresa   |  |                        |  |
| <b>Rotura de mercadería en almacén</b>  |  | <b>Características</b> |  |
| Capacitaciones sobre la manipulación de la mercadería   |  |                        |  |
| Rediseño del almacén  |  |                        |  |
| Renovación de muebles   |  |                        |  |
| Adquisición de equipos y herramientas   |  |                        |  |
| <b>Reconocimiento del trabajo ejecutado</b>   |  | <b>Características</b> |  |
| Capacitaciones sobre relaciones laborales a jefes   |  |                        |  |
| Evaluación del las relaciones laborales   |  |                        |  |
| <b>Sistemas de comisiones</b>   |  | <b>Características</b> |  |
| Análisis de las metas   |  |                        |  |
| Reestructuración del sistema de comisiones  |  |                        |  |
| Evaluación de los porcentajes por ventas  |  |                        |  |
| <b>Selección de personal</b>  |  | <b>Características</b> |  |
| Adquisición de herramientas y pruebas actualizadas para el proceso de selección de personal   |  |                        |  |
| Personal capacitado en el área de talento humano  |  |                        |  |
| RESULTADOS OBTENIDOS  |  |                        |  |
| EVOLUCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN  |  |                        |  |
| MEDIDAS QUE AÚN FALTAN IMPLEMENTAR  |  |                        |  |

**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

- Evaluación del desempeño laboral: Esta ficha está elaborada con la finalidad de verificar la eficiencia y eficacia de la realización del trabajo de cada uno de los trabajadores; mediante la observación del logro de objetivos y metas planteadas por cada área. La ficha evalúa las competencias interpersonales/intrapersonales, conductuales y de integración con la empresa de cada trabajador, para definir cuáles son las debilidades en las que se debe trabajar, cuáles son sus fortalezas por las que destaca y debe seguir desarrollando, y siendo el caso, si el perfil del trabajador no encaja con los requerimientos de la empresa, no debería renovarse su contrato, avisándole con anticipación. La evaluación deberá hacerse en periodos de tiempo, es decir, en un primer momento, al tercer mes de haber ingresado a la empresa, la siguiente evaluación se daría al sexto mes después de su última evaluación y por último de manera anual.

**Tabla N° 29: Ficha de control para la evaluación del trabajo**

| FICHA DE CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Nombres y Apellidos:   |   |   |   |   |   |   |
| DNI:   |   |   |   |   |   |   |
| Tienda a la que pertenece:   |   |   |   |   |   |   |
| Área en la que labora:   |   |   |   |   |   |   |
| Nombre del puesto :  |   |   |   |   |   |   |
| Fecha de ingreso a la empresa:   |   |   |   |   |   |   |
| Fecha de la evaluación:  |   |   |   |   |   |   |
| INSTRUCCIONES  |   |   |   |   |   |   |
| Lea con atención los indicadores a evaluar y de forma objetiva, marque con una "X" la valoración según considere conveniente. La valoración se detalla a continuación: |   |   |   |   |   |   |
| Muy de acuerdo: Cumple de manera excepcional con el desempeño esperado   |   | 1 |   |   |   |   |
| De acuerdo: Se desempeña de acuerdo con lo esperado  |   | 2 |   |   |   |   |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo: No se desatca por el desempeño del indicador   |   | 3 |   |   |   |   |
| En desacuerdo: Presenta dificultades al momento en el desempeño  |   | 4 |   |   |   |   |
| Muy en desacuerdo: Desempeño deficiente  |   | 5 |   |   |   |   |
| Indicadores  |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Respecto a la identidad de la empresa  | El trabajador conoce la misión y visión de la empresa   |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador se identifica los objetivos y valores de la empresa   |   |   |   |   |   |
| Competencias interpersonales/ intrapersonales: asertividad y empatía   | La actitud del trabajador es correcta, proactiva y se comporta de manera ética y profesional  |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador es colaborativo, comunicativo, brinda apoyo a sus compañeros  |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador es respetuoso, tolerante, paciente.   |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador soluciona los problemas inesperados de manera eficaz y rápida   |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador muestra la capacidad de liderazgo e iniciativa  |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador es capaz de priorizar las actividades y programar las actividades de manera efectiva.   |   |   |   |   |   |
|  | Ante la presión, el trabajador es capaz de gestionar el estrés  |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador tiene capacidad tien la habilidad de aprender rapidamente y busca el crecimiento profesional  |   |   |   |   |   |
| Competencias conductuales: referidas a la empresa  | El trabajador cuida, mantiene y conserva los ambientes físicos, herramientas y equipos de trabajo y a la vez reporta el estado de los mismos.           |   |   |   |   |   |
|  | El trabajador promueve el uso oportuno de los recursos de la empresa  |   |   |   |   |   |
| Total  |   |   |   |   |   |   |
| Total en %   |   |   |   |   |   |   |
| RESULTADOS   |   |   |   |   |   |   |
| Sobre las debilidades y dificultades para desempeñar el trabajo:   |   |   |   |   |   |   |
| Más del 50%  | No se recomienda la ampliación de su contrato   |   |   |   |   |   |
| Menos del 50%  | Se recomienda la ampliación de su contrato, con la oprotunidad de mejorar el desempeño, además del compromiso en capacitarse según el perfil del puesto |   |   |   |   |   |
| Menos del 25%  | Se recomienda la ampliación de su contrato  |   |   |   |   |   |
| Comentarios:   |   |   |   |   |   |   |

**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

- Ficha de control de la efectividad de las capacitaciones: Con la finalidad de evaluar la efectividad de las capacitaciones internas y/o externas a las cuales los trabajadores deberán seguir según su perfil de puesto.

**Tabla N° 30: Ficha de control de la efectividad de las capacitaciones**

| FICHA DE CONTROL DE CAPACITACIONES   |                          |
|--|--------------------------|
| TIENDA   | FECHA                    |
| ÁREA   |                          |
| JEFE A CARGO   |                          |
| DATOS DEL TRABAJADOR   |                          |
| NOMBRES Y APELLIDOS  |                          |
| TIPO DE CAPACITACIÓN   |                          |
| Capacitación interna   | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación externa   | <input type="checkbox"/> |
| Nombre de la capacitación:   |                          |
| EVALUACIÓN   |                          |
| <i>Las siguientes preguntas deberán ser resueltas por el trabajador que recibió la capacitación</i>  |                          |
| Considera usted que la capacitación fue:   |                          |
| Excelente  | <input type="checkbox"/> |
| Buena  | <input type="checkbox"/> |
| Regular  | <input type="checkbox"/> |
| Mala   | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué?  |                          |
| ¿De qué manera ayudo la capacitación en el desarrollo del trabajo?   |                          |
| ¿Le gustaría participar en capacitaciones similares? ¿Por qué?   |                          |
| <i>Las siguientes preguntas deberán ser resueltas por el jefe inmediato, de manera objetiva.</i>   |                          |
| ¿Puso en práctica los conocimientos adquiridos?  |                          |
| ¿El trabajador presentó algún cambio en el comportamiento, actitud o desempeño de sus labores?   |                          |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> Firma del trabajador </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> Firma del jefe<br/>de área </div> </div> |                          |

**Fuente: Propia**

**Elaboración: Propia**

- Revisión cualitativa y cuantitativa de la producción de la empresa: Mediante el análisis cuantitativo del crecimiento de la empresa, es decir, revisión de las ventas, contratos con empresas constructoras, ganancias, entre otras; y una revisión cualitativa referido a la revisión del manejo de documentos y seguimiento de los procesos.
- Cuestionario del clima laboral: Se aplicará anualmente el cuestionario del clima laboral, el mismo que fue utilizado para realizar el diagnóstico de la empresa en la presente investigación; ello con el fin de poder comparar resultados con el cuestionario del año anterior. El mismo podrá ser aplicado en la última reunión general del año, donde la presencia de todos los trabajadores es de carácter obligatorio. (*Ver tabla, pág. 245*)

## **CAPÍTULO VI**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

## 6.1. Conclusiones

- PRIMERA:** Según el diagnóstico situacional del clima laboral realizado en la empresa DIMACO S.A.C., se concluye que debe darse mayor interés a la gestión del talento humano, ya que es un factor importante para el progreso y desarrollo de la empresa; hoy en día son varias las pequeñas y medianas empresas que tienen una gestión limitada, es decir, no le dan la importancia necesaria al proceso.
- SEGUNDA:** Se lograron identificar los factores relevantes de la problemática existente los cuales son las deficiencias en los ambientes físicos de la empresa, un proceso carente de selección de personal, que la empresa no ofrece línea de carrera a sus trabajadores, falta de personal capacitado, se presenta el mal manejo de productos por parte de los almaceneros y mayor rotación de los mismos; factores relacionados al clima laboral que influyen negativamente en la productividad de la empresa.
- TERCERA:** La propuesta de implementación del área del talento humano ayudará a la mejora del clima laboral de la empresa, disminuirá la rotación de personal, manejará un adecuado sistema de selección de personal y guiará adecuadamente la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores. El área del talento humano permitirá reconocer las competencias laborales de cada trabajador, logrando ubicarlos en los puestos según sea lo más adecuado.
- CUARTA:** Para que exista una adecuada asignación de funciones, la Contadora General debe dejar de asumir la responsabilidad del estudio de mercado; porque su ámbito de trabajo son las acciones económicas y financieras que desarrolla la empresa; el estudio de mercado debe ser asignado al Área de Ventas, dentro de la Gerencia de Comercialización, que es su ámbito de desarrollo natural.



## 6.2. Recomendaciones

- PRIMERA:** Se recomienda, por el análisis realizado y el mal clima laboral existente, que la implementación de mejora propuesta sea comunicada oportunamente y de manera precisa a todos los trabajadores, ya que al realizar cambios los trabajadores podrían poner resistencia y se formaría un clima aún más tenso.
- SEGUNDA:** Según los factores relevantes hallados es sumamente vital actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para poder tener a las personas adecuadas según el puesto de trabajo. Así como también es importante actualizar el MOF y supervisar que los trabajadores cumplan y desempeñen su trabajo según las funciones que han sido plasmadas en el manual. Por otro lado debe trabajarse en la ética profesional y en el trabajo en equipo mediante las capacitaciones propuestas, para disminuir las discusiones y malentendidos entre los trabajadores, sobre todo en el área de ventas, impartiendo la idea de que los clientes son de la empresa y no de los vendedores, por lo que el apoyo mutuo es fundamental.
- TERCERA:** Se recomienda que la empresa DIMACO S.A.C. implemente el área del talento humano para que tenga una adecuada gestión del talento de los colaboradores, el área deberá conservarse con el objetivo de que la empresa siga creciendo; a largo plazo el área podrá tener modificaciones, según se requiera. El área deberá promover una cultura organizacional que permita a todo el personal conocer la misión, visión, objetivos, valores, políticas y metas para desarrollar la integración de los trabajadores con la organización. Esta medida permitirá alinear los objetivos personales a los objetivos profesionales de cada uno, logrando mejorar la calidad del desempeño del trabajo, la comunicación y el ambiente laboral.

CUARTA:

Dado que en la actualidad la empresa no cuenta con ningún objetivo empresarial en relación al talento humano, entonces se recomienda, habiéndose demostrado que existen problemas específicos en tanto al clima laboral, establecer un objetivo que permita el desarrollo o mejora del mismo, y que a su vez, influya sobre el crecimiento interno de la empresa, por lo que el objetivo recomendado seria: Establecer un programa de mejora interna del talento humano para el desarrollo de las operaciones de DIMACO S.A.C.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Alles, M. (2008). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Segunda edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. p. 33.
- Alles, M. (2012). Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Primera edición. Granica. Buenos Aires, Argentina. p. 16, 167, 176.
- Alles, M. (2012). Diccionario de términos de recursos humanos. Primera edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. p. 53, 88, 159, 211, 373, 374.
- Arboccó, M. (2009). Recursos humanos. Primera edición. Fondo editorial de UIGV. Lima, Perú. p. 39, 47-48.
- Castro, J. (2009). Comportamiento organizacional I. Primera edición. Fondo editorial de UIGV. Lima, Perú. p. 31-32, 57-60, 73-75.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Primera edición. Ediciones Ecoe. Bogotá, Colombia. p. 20, 53, 85.
- Cueva, A. (2006). Enciclopedia de Negocios y Alta Dirección. Segunda edición. A.F.A. Editores importadores S.A. Lima, Perú. p. 412, 417, 801.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. McGrawHill. D.F., México. p. 10, 11, 42, 49, 50.
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Primera edición. Ediciones Paraninfo. Madrid, España. p. 61.
- González, M. Olivares, S. Gonzáles, N. Ramos, J. (2013). Planeación e Integración de los Recursos Humanos. Segunda edición. Grupo Editorial Patria. México D.F., México. p. 7-8, 28, 33, 37.
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos. Quinta edición, Pearson Educación. Madrid, España. p. 43, 45.
- Iborra, M. Dasí, Á. Dolz, C. Ferrer, C. (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Segunda edición. Ediciones Paraninfo. Madrid, España. p. 4, 221.
- Jericó, P. (2006). Gestión del talento del profesional. Primera edición. Pearson Educación, Madrid, España. p. 79.

- Louffat, E. (2013). Administración de equipos humanos. Primera edición. Cengage Learning. Buenos Aires, Argentina. p. 92.
- López, J. (2007). Diccionario contable, administrativo y fiscal. 2007. International Thomson Editores. D.F., México. p. 234, 285.
- Pérez, J. Villalba, M. (2004). Diccionario de administración y finanzas. Española. OCEANO. Madrid, España. p. 264.
- Robbins, S. Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. Pearson. Naucalpan de Juárez, México. p. 69-86.
- Rosenberg, J. (2004). Diccionario de Administración y Finanzas. Española. OCEANO/CENTRUM. Barcelona, España. p. 90, 98, 113, 120, 332, 369, 373, 437, 453, 531.

### **Informatografía**

- Alvarado, H. (2001). Sistemas y procedimientos en la empresa. Primera edición. País Vasco, España. p.7-8. <http://www.ehu.eus/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>.
- Definiciónabc. (2012). Definición de implementar. Extraído el 13 de Julio del 2016 de <http://www.definicionabc.com/general/implementar.php>.
- Enciclopedia de clasificaciones. (2016). Tipos de planes. Extraído el 11 de Julio del 2016 de <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/>.
- Ferrari, J. (2005). Fundación del empresariado Chihuahuense, A.C. Grate Place to Work Institute Mexico. DF, México. p. 29. [www.fechac.org/pdf/rse/gtpwi\\_jorge\\_ferrari.pps](http://www.fechac.org/pdf/rse/gtpwi_jorge_ferrari.pps)
- Ferreyra, J. (2015). Administración. Extraído el 12 de Julio del 2016 de <http://slideplayer.es/slide/5502235/>.
- Slideshare. (2012). Tipos de planes. Extraído el 12 de Julio del 2016 de <http://es.slideshare.net/educapdesarrollo/tipos-de-planes-14046431>.

## Tesis

- Amigo, J. (2006). Propuesta de departamento de recursos humanos para una agroindustrial. Universidad de Talca. Curicó, Chile.
- Cabezas, M. Salvador, E. (2008). Propuesta de diseño de un modelo de gestión de recursos humanos para la empresa LEADCOM del Ecuador S.A. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Cuzzi, T. Muñoz, N. (2014). Análisis de propuesta de mejora del clima organizacional de la empresa La Positiva seguros y reaseguros en la sucursal Arequipa. Arequipa, Perú.
- Fierro, A. Portugal, K. (2014). Análisis de la Gestión del talento Humano y su influencia en la satisfacción en el sector de la MYPES de la ciudad de Arequipa, .en el periodo 2013-2014. Arequipa, Perú.
- Gutierrez, J. (2013). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. Lima, Perú.
- Reines, P. (2012). Análisis y desarrollo de un módulo de apoyo a la gestión y control de recursos humanos externos de la gerencia división de operaciones y sistemas del banco estado. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.

## ANEXOS

### Anexo N°1: Tablas y figuras del análisis de resultados

1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar

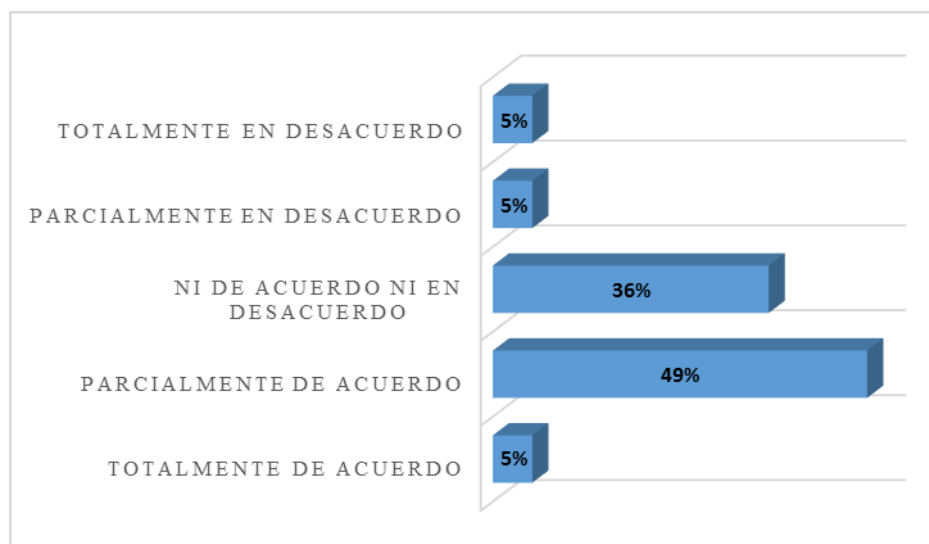
**Tabla N° 31: Percepción de que la empresa es un lugar agradable para trabajar**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 2          | 5%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 35: Percepción de que la empresa es un lugar agradable para trabajar**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

2. La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo

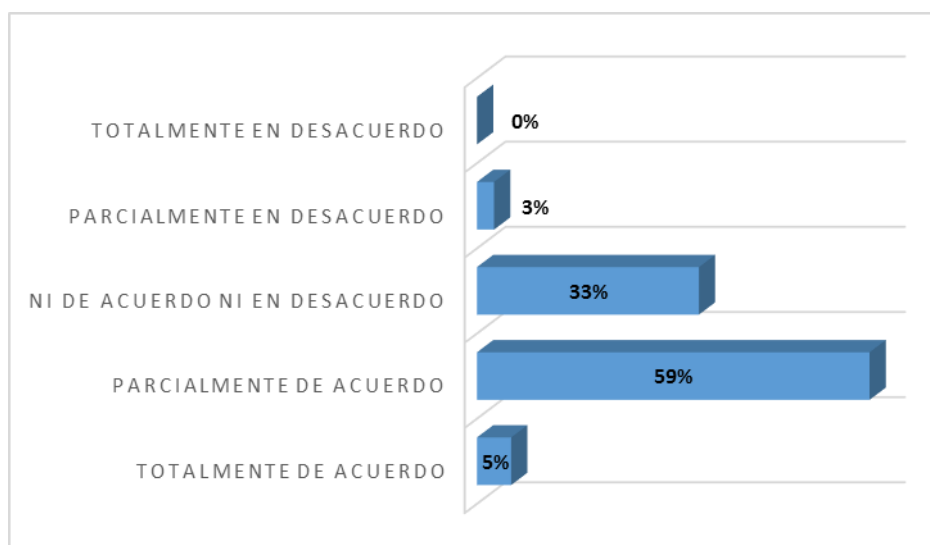
**Tabla N° 32: Percepción de que la empresa cuenta con los recursos necesarios que facilitan el trabajo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 23         | 59%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 33%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 1          | 3%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 36: Percepción de que la empresa cuenta con los recursos necesarios que facilitan el trabajo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

3. Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo

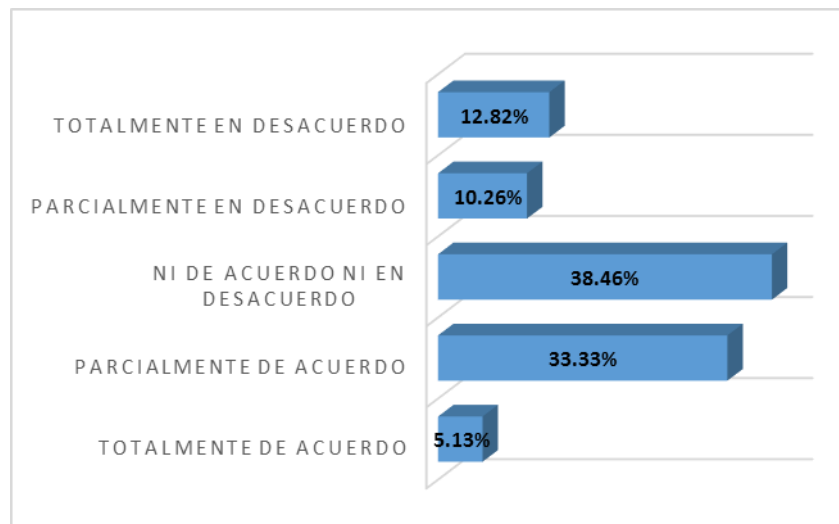
**Tabla N° 33: Percepción de que las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje     |
|---------------|--------------------------------|------------|----------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5.13%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 13         | 33.33%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15         | 38.46%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 4          | 10.26%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 5          | 12.82%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 37: Percepción de que las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



4. Los jefes indican claramente las tareas a realizar

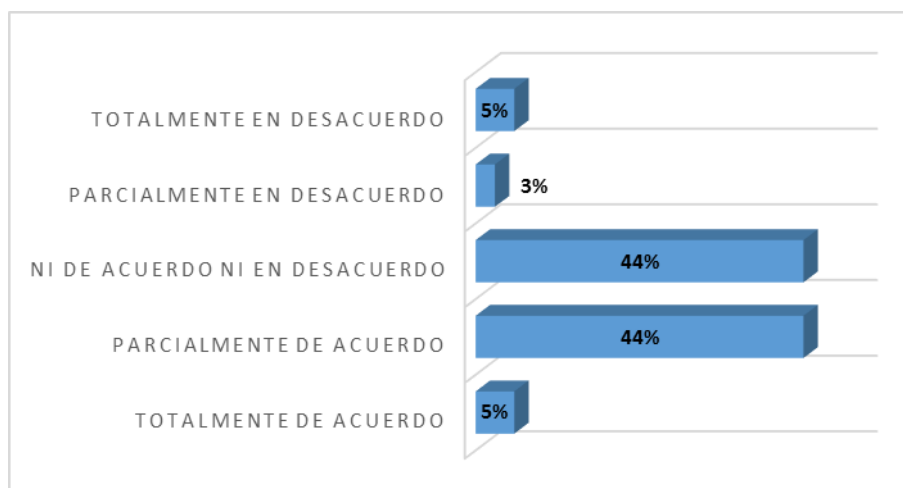
**Tabla N° 34: Percepción de que los jefes indican claramente las tareas a realizar**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 17         | 44%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 1          | 3%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 38: Percepción de que los jefes indican claramente las tareas a realizar**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

5. La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional

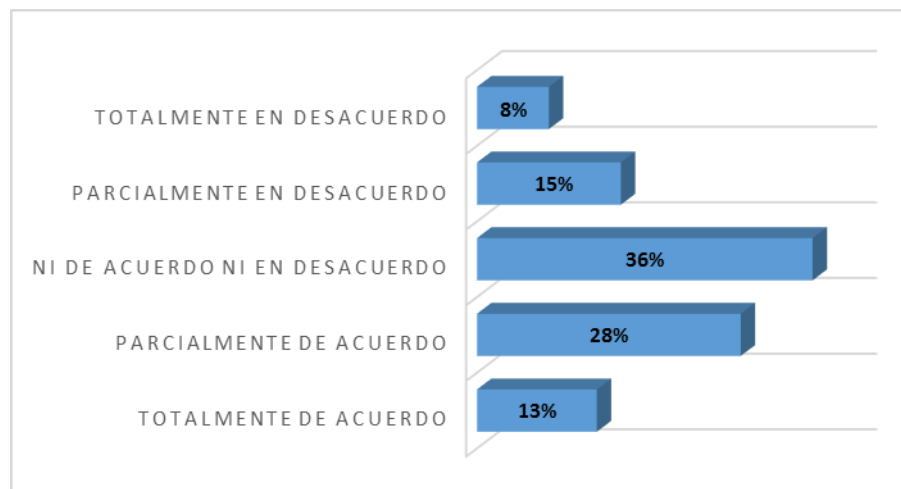
**Tabla N° 35: Percepción de que la empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 5          | 13%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 11         | 28%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 6          | 15%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 3          | 8%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 39: Percepción de que la empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

6. El jefe reconoce el trabajo bien realizado

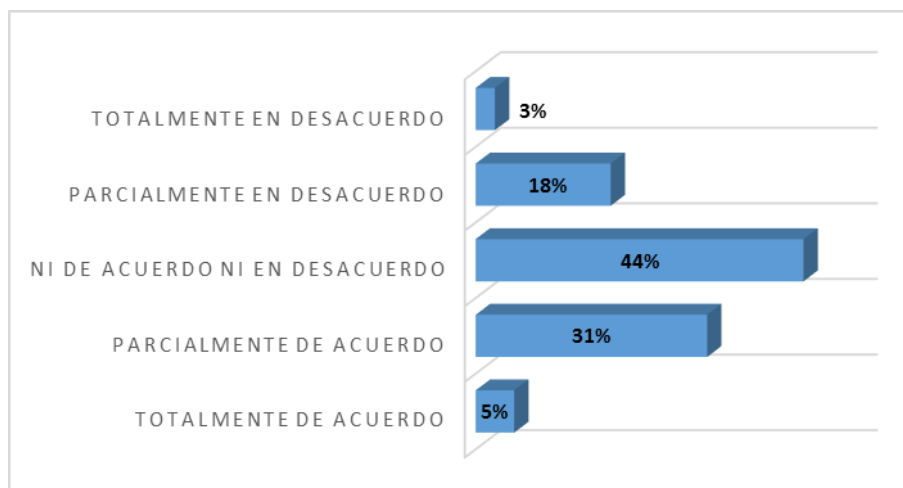
**Tabla N° 36: Percepción de que el jefe reconoce el trabajo bien realizado**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 12         | 31%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 40: Percepción de que el jefe reconoce el trabajo bien realizado**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

7. Considero justo el sistema de remuneraciones de la empresa

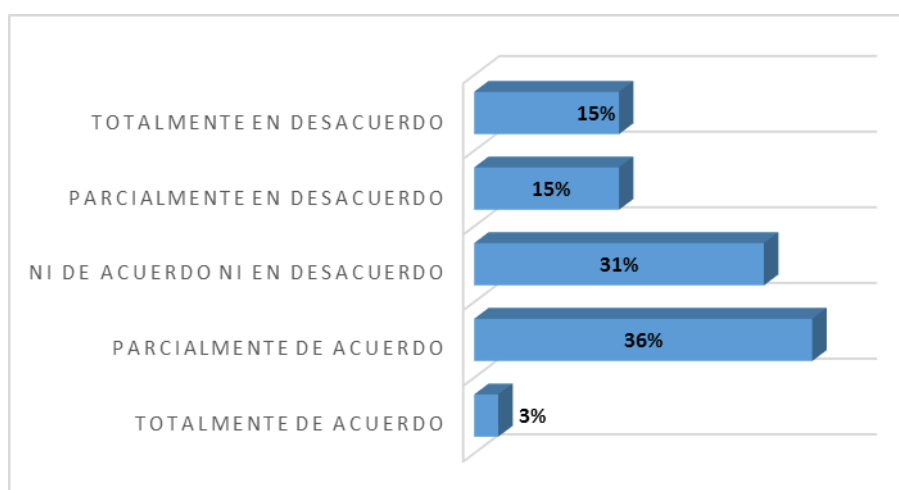
**Tabla N° 37: Percepción de que el sistema de remuneraciones es justo en la empresa**

|        |                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|--------------------------------|------------|------------|
| Válido | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%         |
|        | Parcialmente de acuerdo        | 14         | 36%        |
|        | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 31%        |
|        | Parcialmente en desacuerdo     | 6          | 15%        |
|        | Totalmente en desacuerdo       | 6          | 15%        |
|        | Total                          | 39         | 100%       |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 41: Percepción de que el sistema de remuneraciones es justo en la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

8. Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales

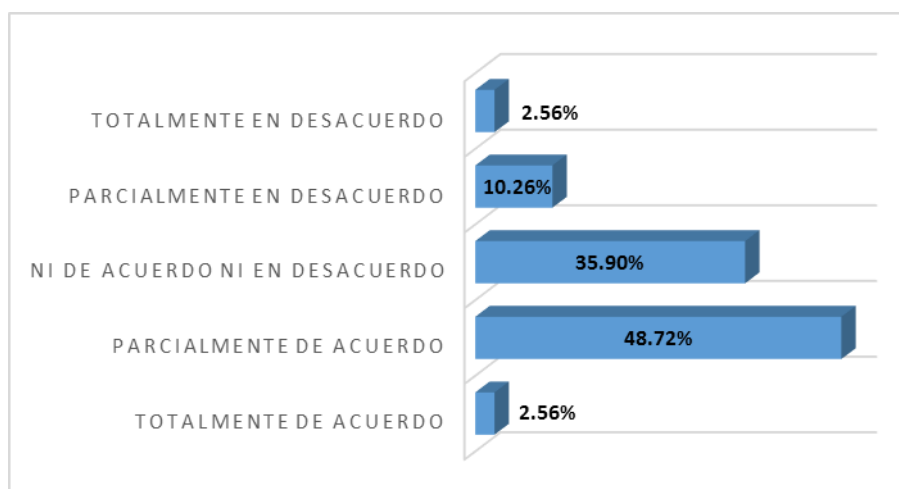
**Tabla N° 38: Percepción de que el trabajo contribuye con los objetivos personales del trabajador**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 4          | 10%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 42: Percepción de que el trabajo contribuye con los objetivos personales del trabajador**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

9. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

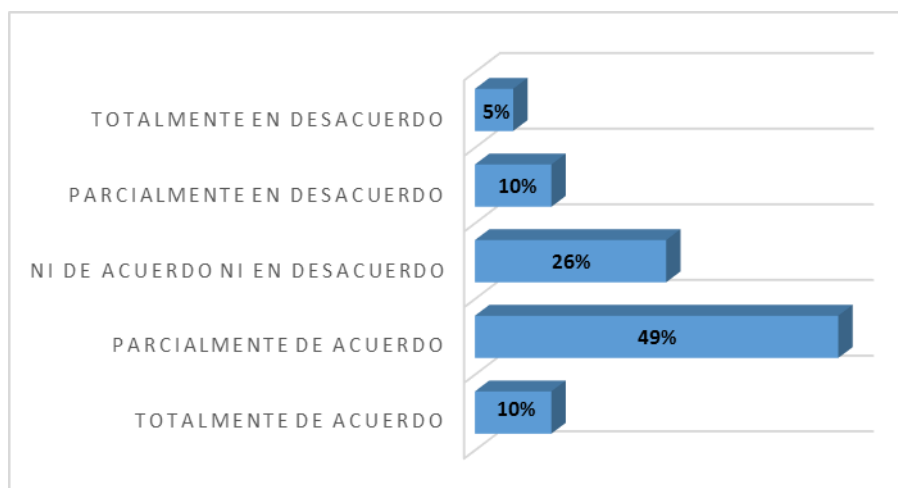
**Tabla N° 39: Percepción de que los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 4          | 10%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10         | 26%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 4          | 10%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 43: Percepción de que los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

10. Los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas

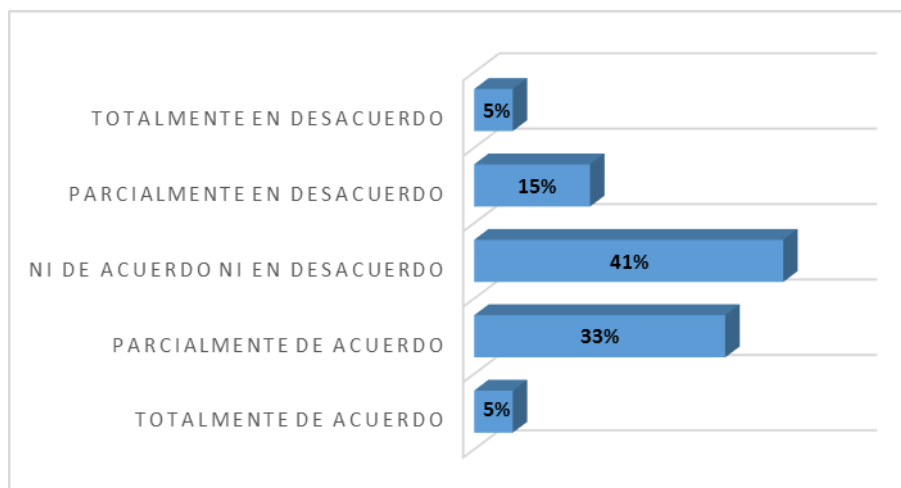
**Tabla N° 40: Percepción de que los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 13         | 33%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 41%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 6          | 15%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 44: Percepción de que los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

11. Considero el logro de un objetivo de la empresa como un logro propio, de tal manera que siento una sensación de orgullo

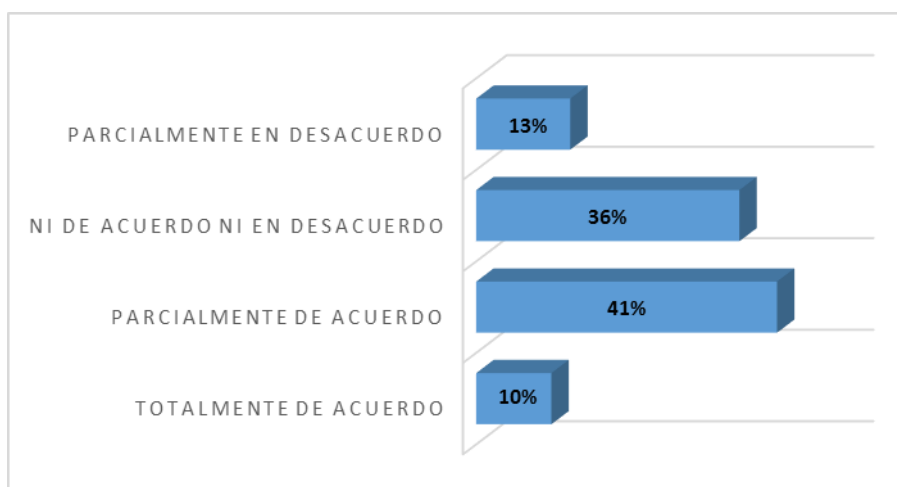
**Tabla N° 41: Percepción de que el logro de un objetivo de la empresa es considerado como uno propio, de tal manera que se siente una sensación de orgullo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 4          | 10%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 16         | 41%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 5          | 13%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 45: Percepción de que el logro de un objetivo de la empresa es considerado como uno propio, de tal manera que se siente una sensación de orgullo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



12. Considero que las utilidades otorgadas por la empresa son justas

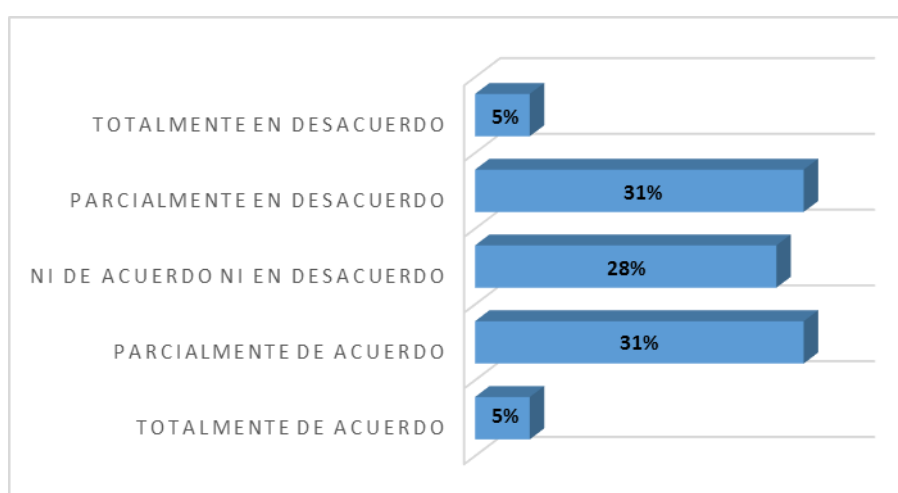
**Tabla N° 42: Percepción de que las utilidades otorgadas por la empresa son justas**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 12         | 31%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11         | 28%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 12         | 31%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 46: Percepción de que las utilidades otorgadas por la empresa son justas**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

13. Los jefes informan de manera oportuna los cambios en la empresa

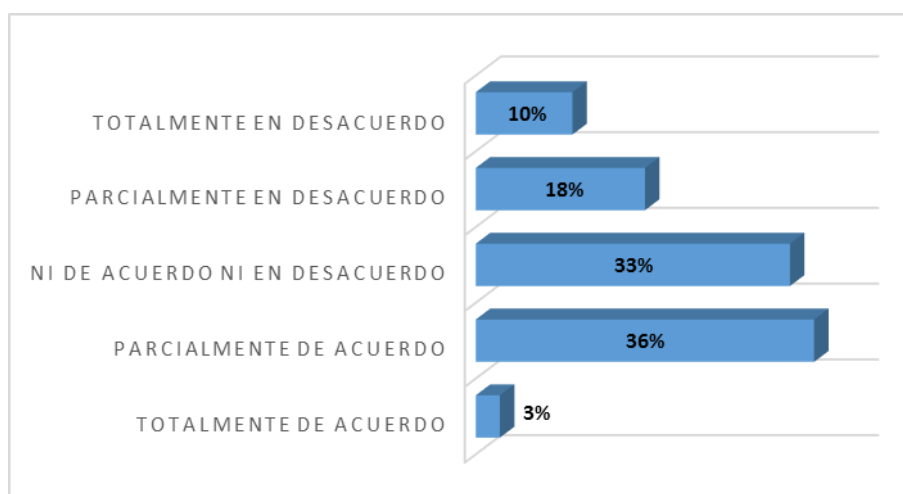
**Tabla N° 43: Percepción de que los jefes informan oportunamente los cambios en la empresa**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 14         | 36%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 33%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 4          | 10%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 47: Percepción de que los jefes informan oportunamente los cambios en la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

14. Considero que los jefes conocen sobre la misión y visión de la empresa, y a la vez colaboran con el logro de los objetivos

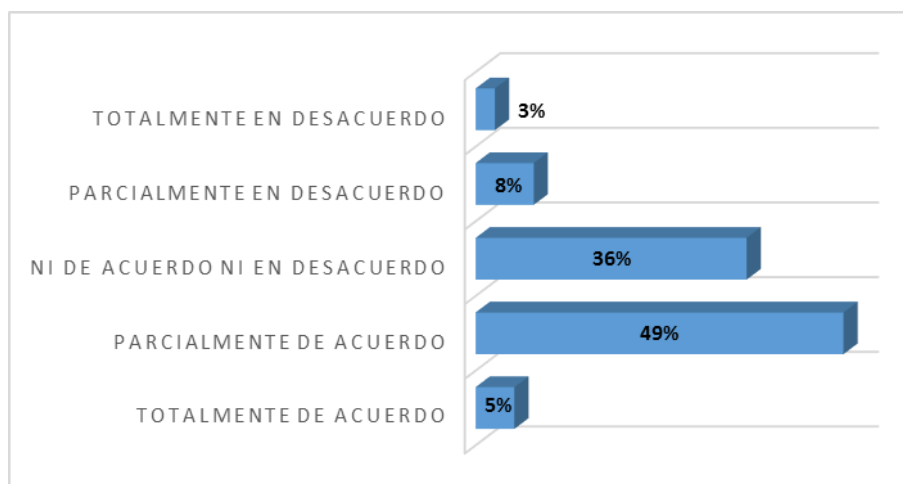
**Tabla N° 44: Percepción de que los jefes conocen la misión y visión de la empresa, y que a la vez colaboran con el logro de los objetivos**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 3          | 8%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 48: Percepción de que los jefes conocen la misión y visión de la empresa, y que a la vez colaboran con el logro de los objetivos**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

15. Existe confianza entre jefes y el personal

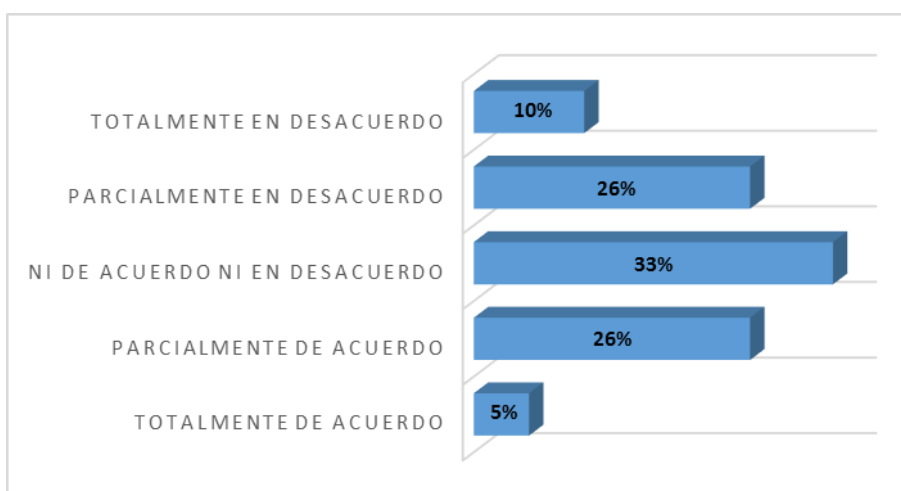
**Tabla N° 45: Percepción de que existe confianza entre jefes y el personal**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 10         | 26%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 33%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 10         | 26%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 4          | 10%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 49: Percepción de que existe confianza entre jefes y el personal**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

16. La empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad

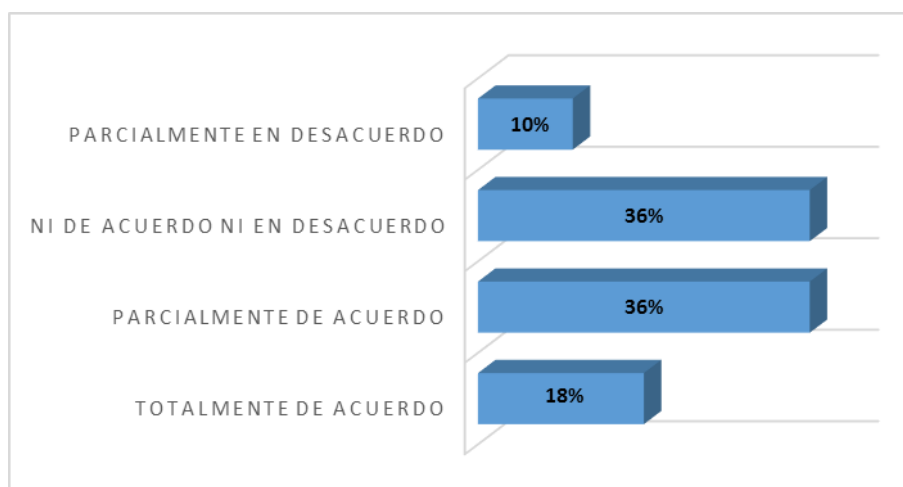
**Tabla N° 46: Percepción de que la empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 7          | 18%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 14         | 36%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 4          | 10%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 50: Percepción de que la empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

17. Los jefes delegan efectivamente las tareas al personal

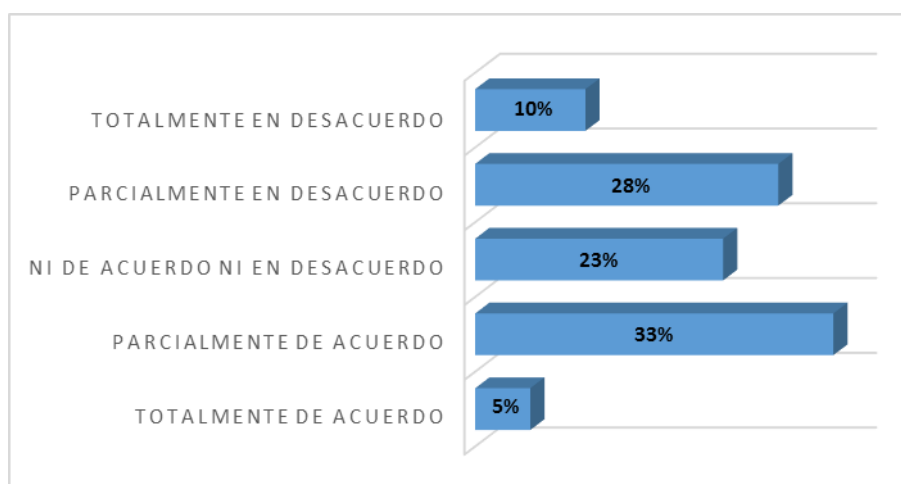
**Tabla N° 47: Percepción de que los jefes delegan efectivamente las tareas al personal**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 13         | 33%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9          | 23%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 11         | 28%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 4          | 10%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 51: Percepción de que los jefes delegan efectivamente las tareas al personal**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

18. Considero tener capacidad de decisión propia en el trabajo

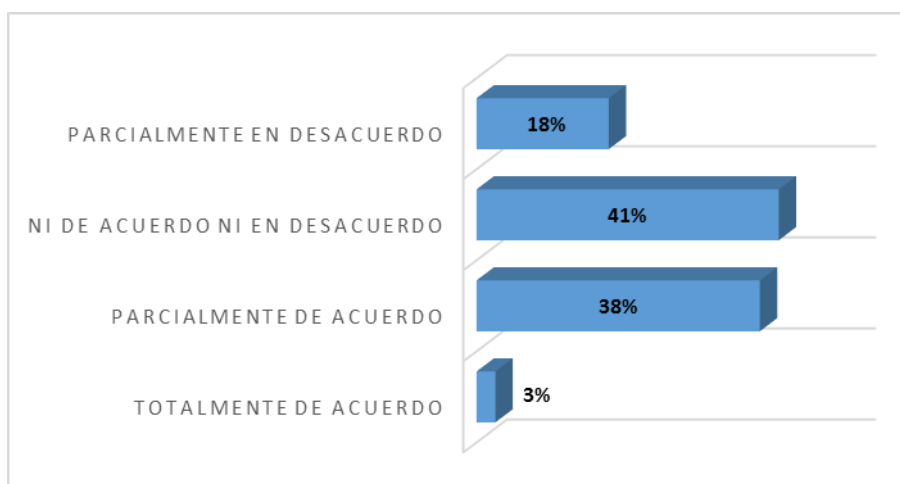
**Tabla N° 48: Percepción de tener capacidad propia de decisión en el trabajo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 15         | 38%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 41%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 52: Percepción de tener capacidad propia de decisión en el trabajo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

19. Me gusta mi trabajo

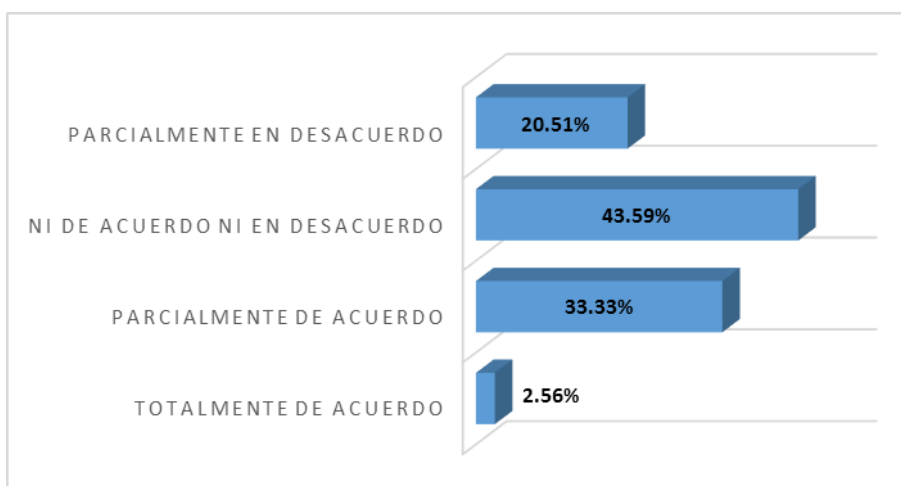
**Tabla N° 49: Percepción de que al trabajador le gusta u trabajo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 13         | 33%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 8          | 21%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 53: Percepción de que al trabajador le gusta su trabajo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



20. Considero que los jefes cumplen con sus promesas

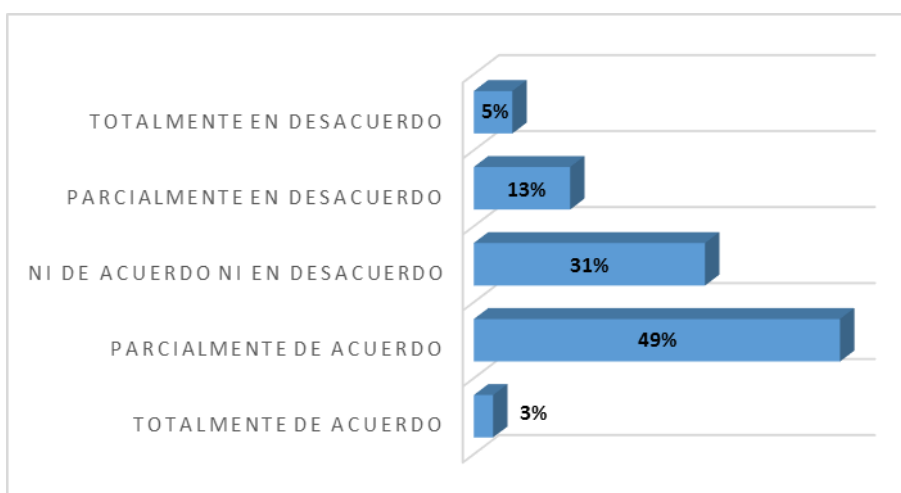
**Tabla N° 50: Percepción de que los jefes cumplen sus promesas**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 31%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 5          | 13%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 54: Percepción de que los jefes cumplen sus promesas**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

21. Los jefes actúan de manera honesta, adecuada y ética

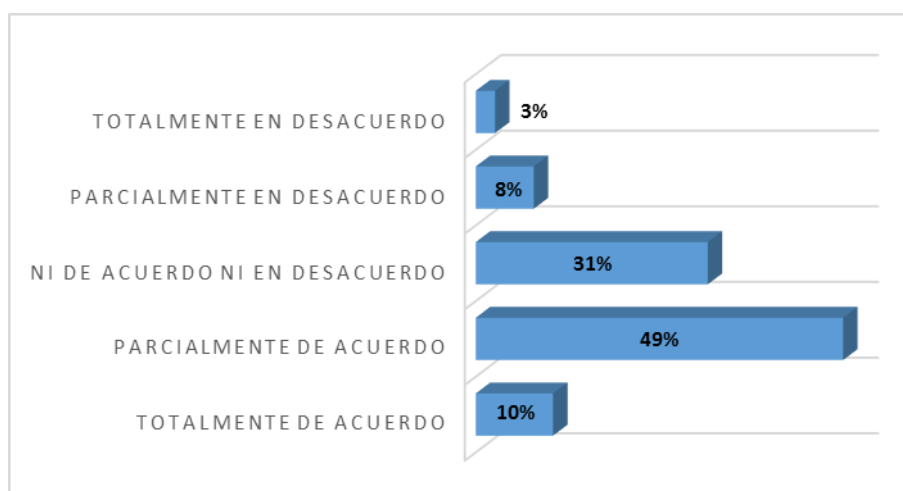
**Tabla N° 51: Percepción de que los jefes actúan de manera honesta, adecuada y éticamente**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 4          | 10%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 31%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 3          | 8%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 55: Percepción de que los jefes actúan de manera honesta, adecuada y éticamente**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

22. La infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo

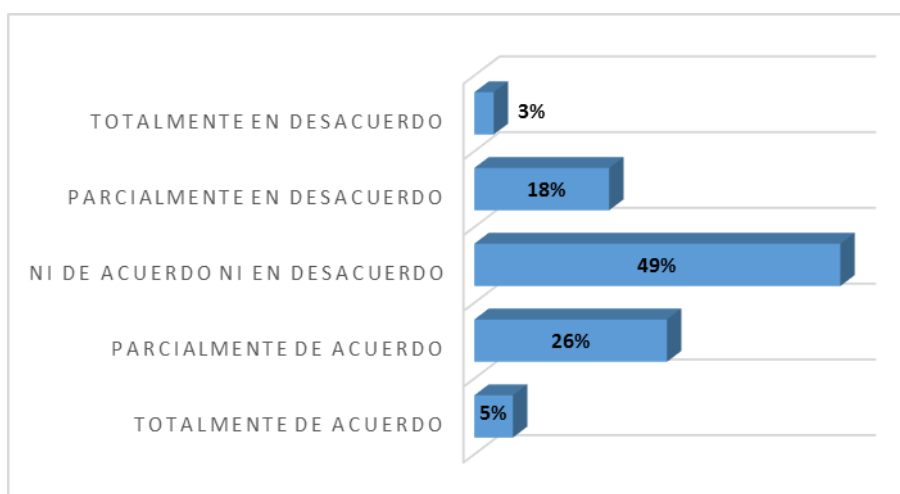
**Tabla N° 52: Percepción de que la infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 10         | 26%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 19         | 49%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 56: Percepción de que la infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

23. Me siento orgulloso de trabajar en DIMACO S.A.C.

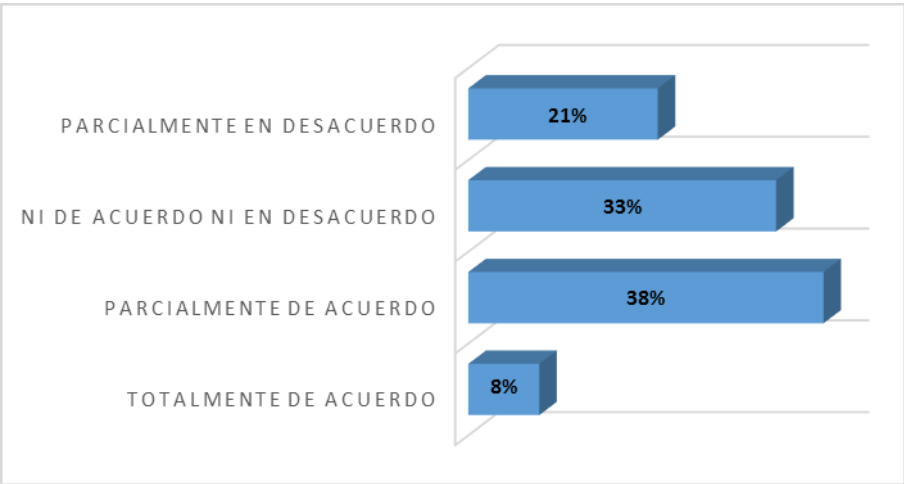
**Tabla N° 53: Percepción de que el trabajador se siente orgulloso de trabajar en DIMACO**

|        |                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|--------------------------------|------------|------------|
| Válido | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%         |
|        | Parcialmente de acuerdo        | 15         | 38%        |
|        | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 33%        |
|        | Parcialmente en desacuerdo     | 8          | 21%        |
|        | Total                          | 39         | 100%       |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 57: Percepción de que el trabajador se siente orgulloso de trabajar en DIMACO**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

24. El trabajo se destaca por el trabajo en equipo

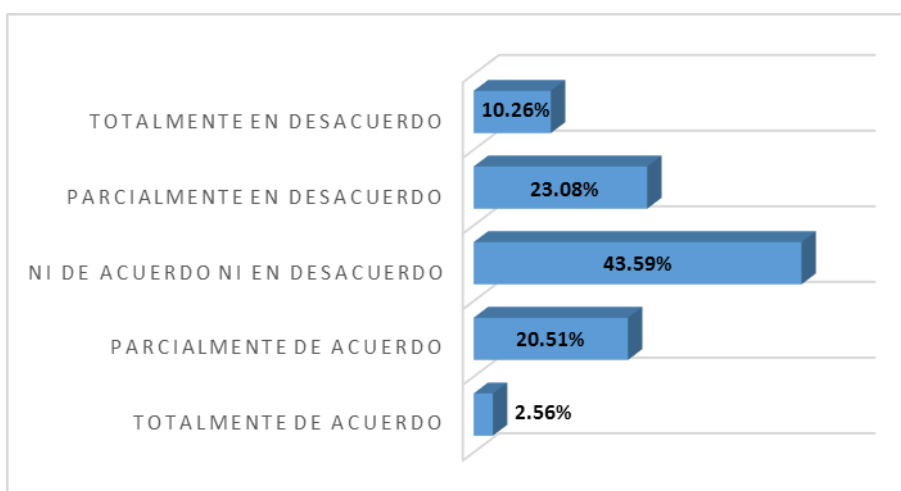
**Tabla N° 54: Percepción sobre la existencia de trabajo en equipo**

|        |                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|--------------------------------|------------|------------|
| Válido | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%         |
|        | Parcialmente de acuerdo        | 8          | 21%        |
|        | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%        |
|        | Parcialmente en desacuerdo     | 9          | 23%        |
|        | Totalmente en desacuerdo       | 4          | 10%        |
|        | Total                          | 39         | 100%       |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 58: Percepción sobre la existencia de trabajo en equipo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

25. Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar hasta mi jubilación

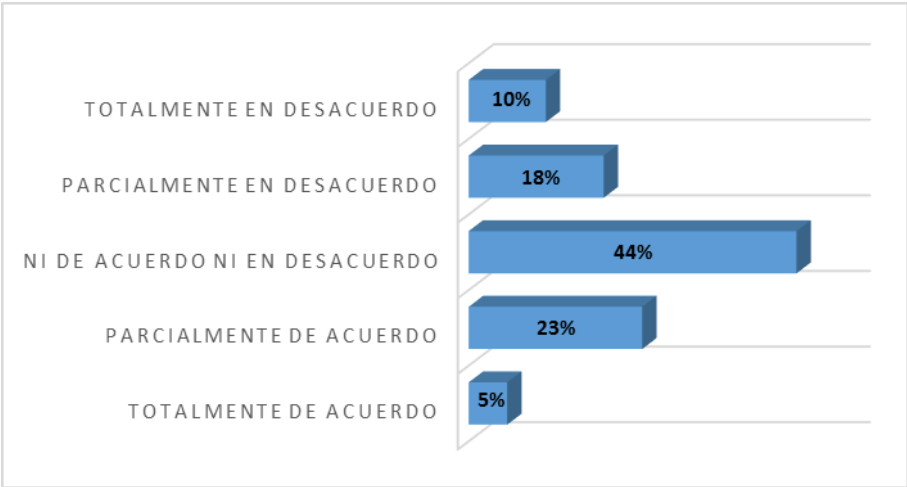
**Tabla N° 55: Percepción de que la empresa es un buen lugar donde trabajar hasta la jubilación**

|        |                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|--------------------------------|------------|------------|
| Válido | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%         |
|        | Parcialmente de acuerdo        | 9          | 23%        |
|        | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%        |
|        | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%        |
|        | Totalmente en desacuerdo       | 4          | 10%        |
|        | Total                          | 39         | 100%       |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 59: Percepción de que la empresa es un buen lugar donde trabajar hasta la jubilación**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

26. La empresa me permite atender asuntos personales urgentes en horario de trabajo

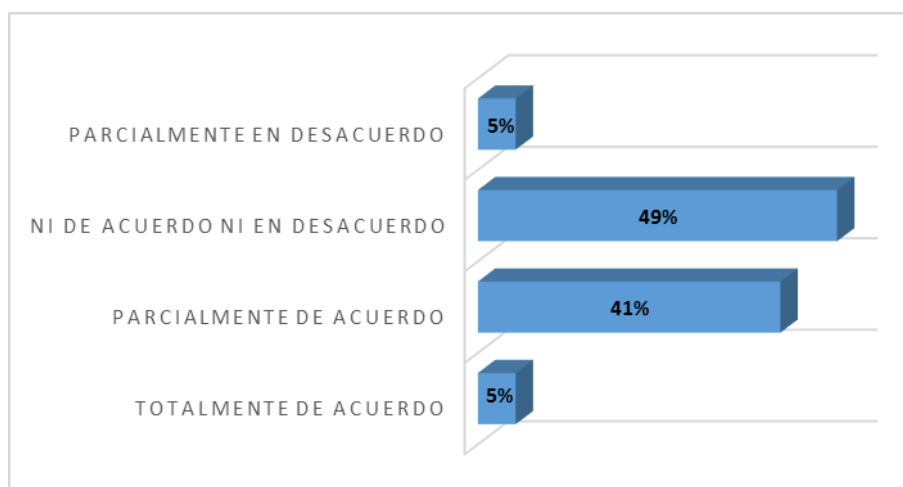
**Tabla N° 56: Percepción sobre la flexibilidad de los permisos otorgados por la empresa**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 16         | 41%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 19         | 49%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 60: Percepción sobre la flexibilidad de los permisos otorgados por la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

27. Siento que mi trabajo es importante y valorado

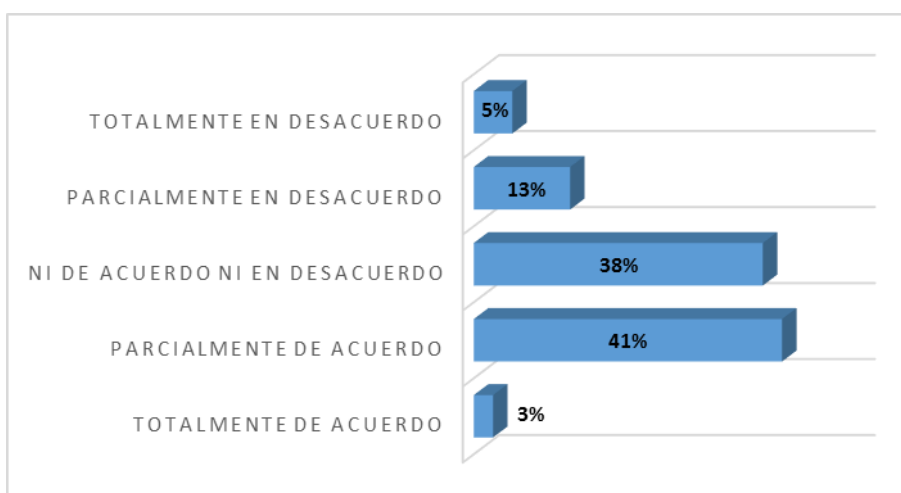
**Tabla N° 57: Percepción de que el trabajo realizado es importante y valorado**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 16         | 41%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15         | 38%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 5          | 13%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 61: Percepción de que el trabajado realizado es importante y valorado**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



28. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo

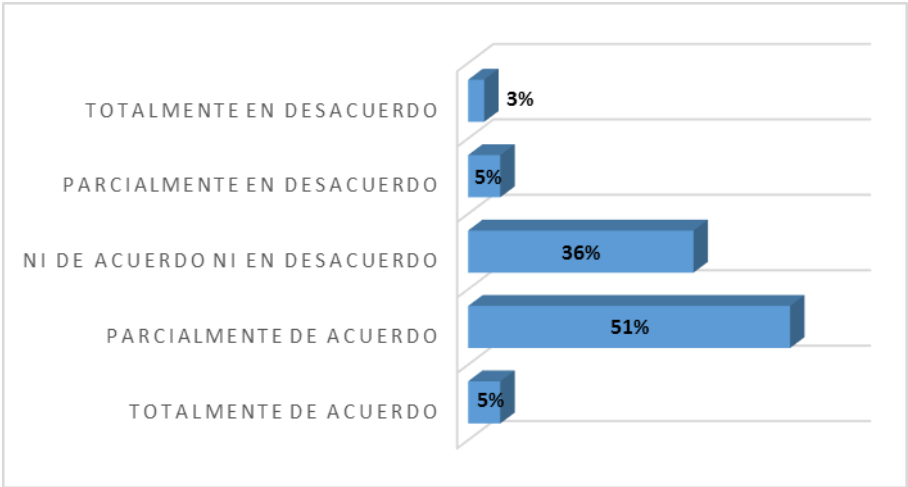
**Tabla N° 58: Percepción de que los trabajadores tienen los recursos y equipos necesarios para trabajar**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 20         | 51%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 2          | 5%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 62: Percepción de que los trabajadores tienen los recursos y equipos necesarios para trabajar**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

29. La infraestructura de la empresa es un lugar seguro donde trabajar

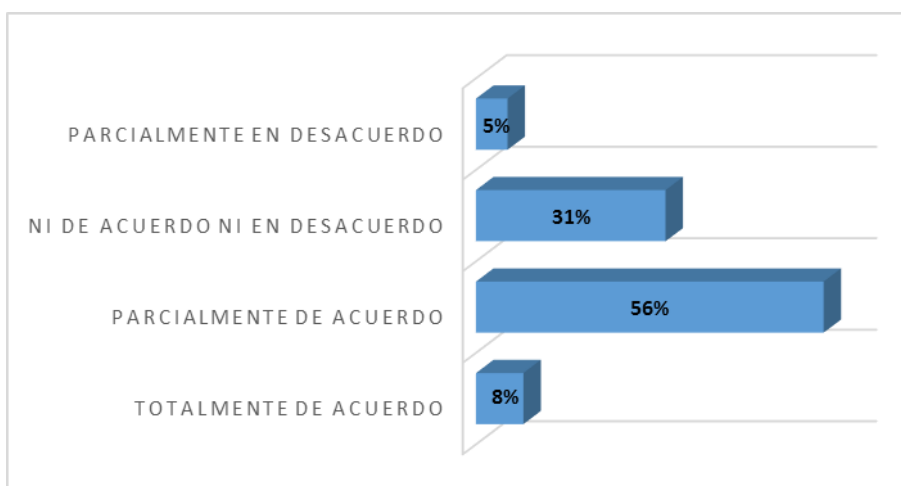
**Tabla N° 59: Percepción sobre la infraestructura de la empresa DIMACO**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 22         | 56%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 31%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 63: Percepción sobre la infraestructura de la empresa DIMACO**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

30. Todos los trabajadores tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento por el trabajo realizado

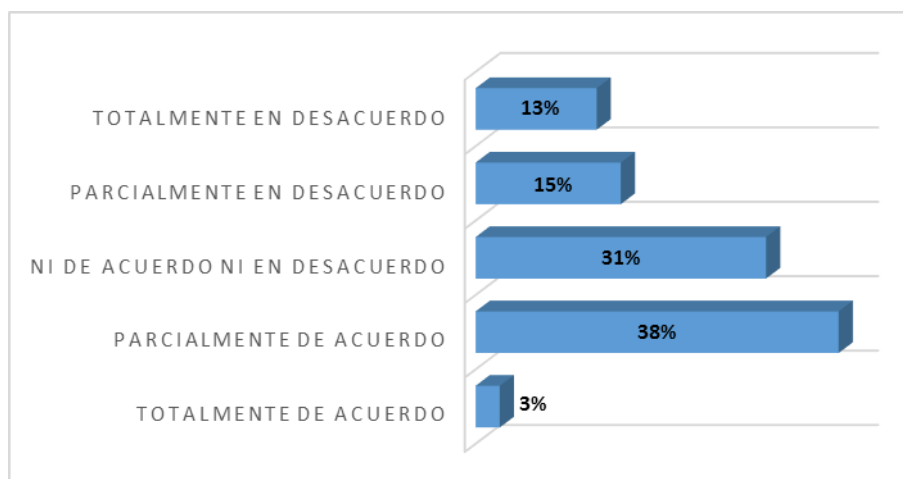
**Tabla N° 60: Percepción sobre las oportunidades de ser reconocidos al realizar un buen trabajo**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 15         | 38%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 31%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 6          | 15%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 5          | 13%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 64: Percepción sobre las oportunidades de ser reconocidos al realizar un buen trabajo**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

31. Los trabajadores están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos de la empresa

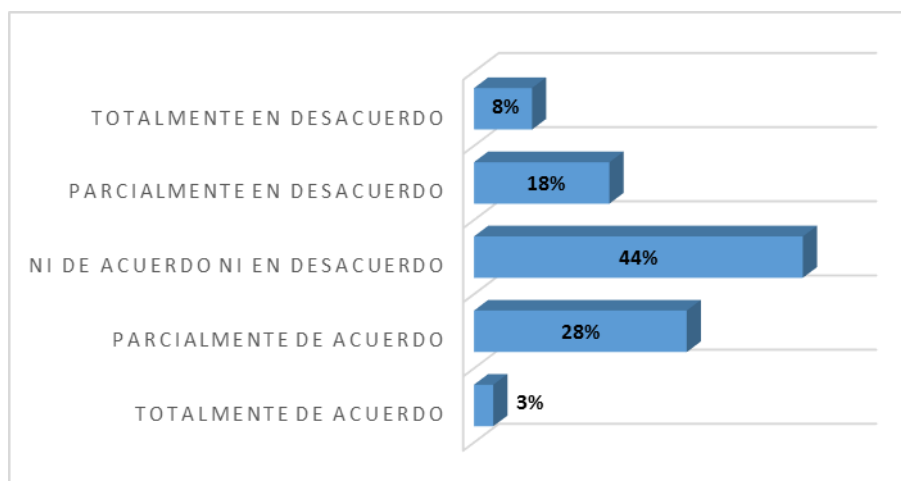
**Tabla N° 61: Percepción sobre la disponibilidad de realizar un esfuerzo extra por parte de los trabajadores para alcanzar un objetivo común**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 11         | 28%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 3          | 8%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 65: Percepción sobre la disponibilidad de realizar un esfuerzo extra por parte de los trabajadores para alcanzar un objetivo común**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

32. Mis compañeros de área son cooperativos

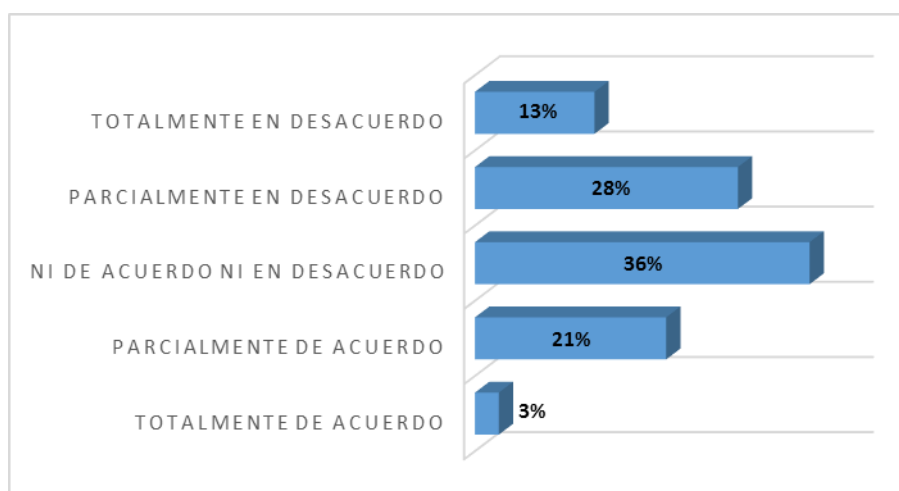
**Tabla N° 62: Percepción sobre la cooperación entre trabajadores del área**

|        |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------|--------------------------------|------------|-------------|
| Válido | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|        | Parcialmente de acuerdo        | 8          | 21%         |
|        | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 36%         |
|        | Parcialmente en desacuerdo     | 11         | 28%         |
|        | Totalmente en desacuerdo       | 5          | 13%         |
|        | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 66: Percepción sobre la cooperación entre trabajadores del área**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

33. La distribución del trabajo en mi área es equitativo

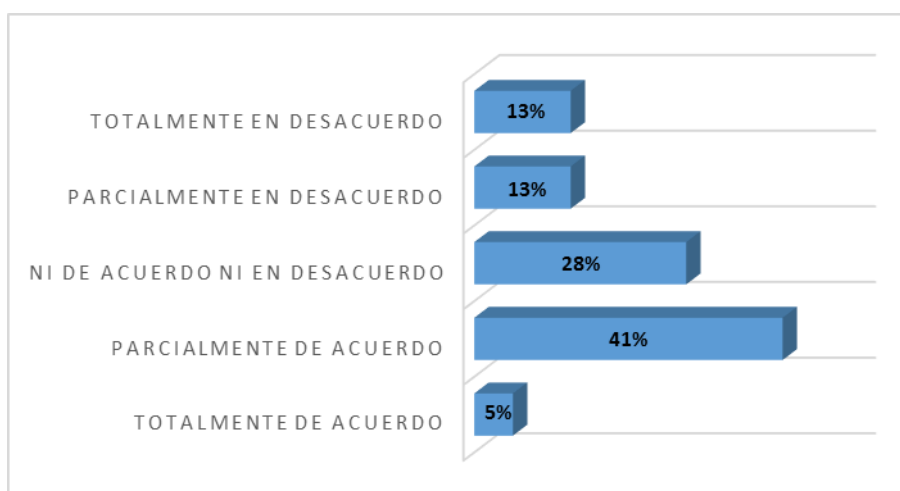
**Tabla N° 63: Percepción de la distribución del trabajo en la empresa DIMACO**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 16         | 41%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11         | 28%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 5          | 13%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 5          | 13%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 67: Percepción de la distribución del trabajo en la empresa DIMACO**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

34. Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en mi área

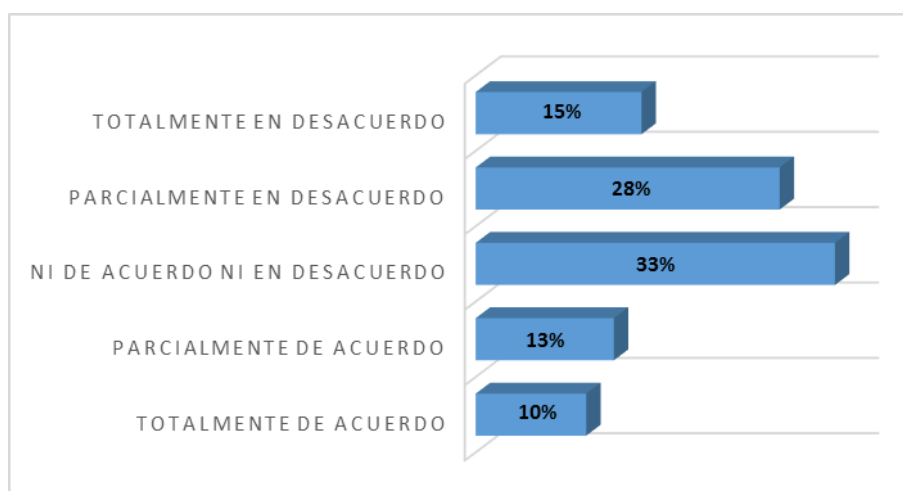
**Tabla N° 64: Percepción sobre la posibilidad de ascenso en la empresa**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 4          | 10%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 5          | 13%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 33%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 11         | 28%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 6          | 15%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 68: Percepción sobre la posibilidad de ascenso en la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

35. Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo

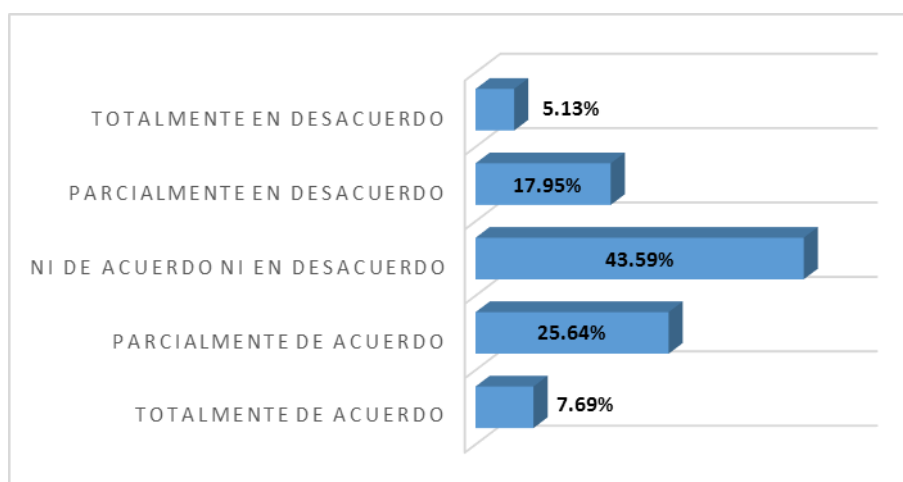
**Tabla N° 65: Percepción sobre el plan de remuneración que otorga la empresa**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 10         | 26%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 69: Percepción sobre el plan de remuneración que otorga la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



36. Siento apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área

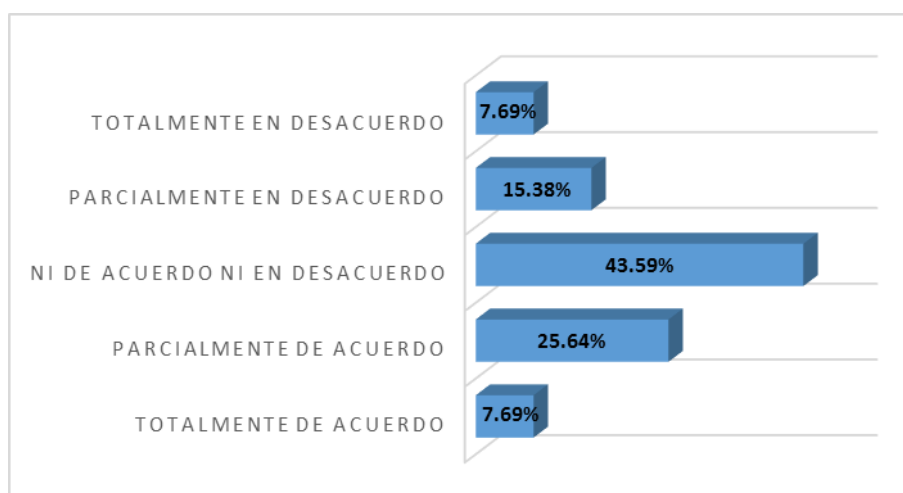
**Tabla N° 66: Percepción sobre el grado de cooperación y apoyo en las áreas**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 10         | 26%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 6          | 15%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 3          | 8%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 70: Percepción sobre el grado de cooperación y apoyo en las áreas**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

37. Los jefes responden de forma oportuna y directa a las interrogantes que se presentan diariamente en el trabajo

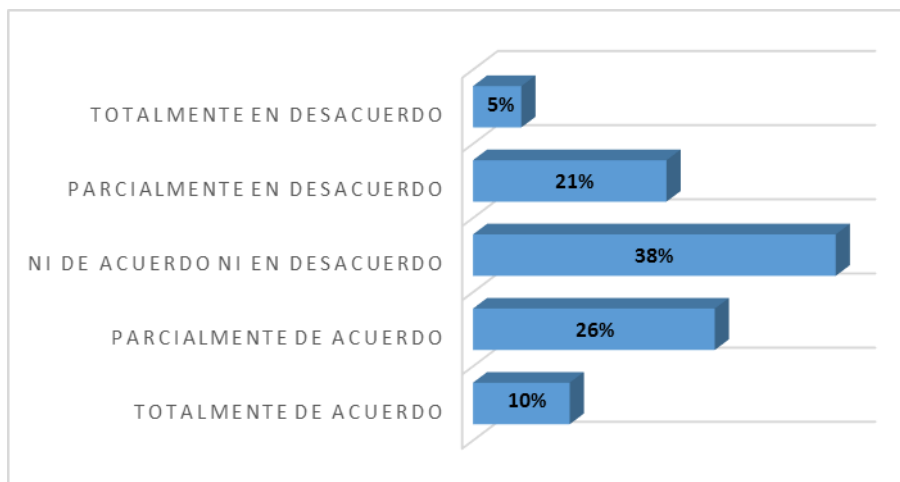
**Tabla N° 67: Percepción sobre la ayuda que dan los jefes a sus trabajadores**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 4          | 10%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 10         | 26%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15         | 38%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 8          | 21%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 71: Percepción sobre la ayuda que dan los jefes a sus trabajadores**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

38. Los nuevos trabajadores son recibidos de forma amigable de tal manera que se integran al grupo de trabajo rápidamente

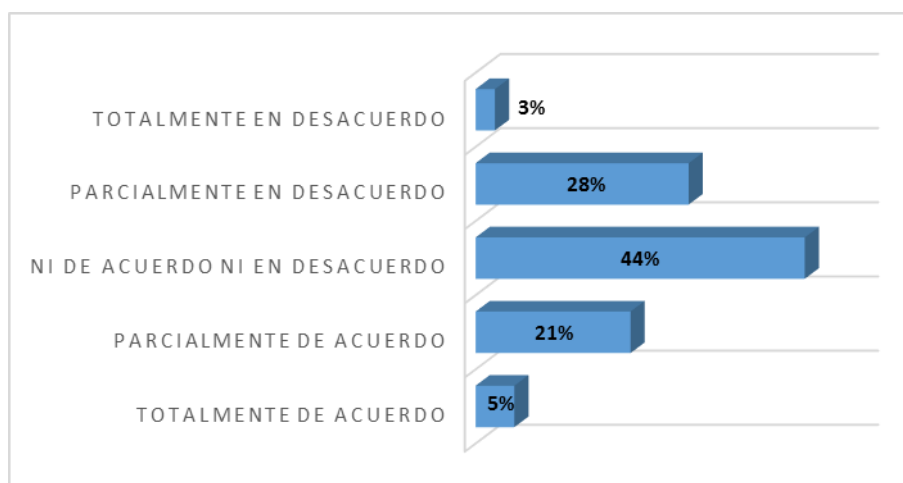
**Tabla N° 68: Percepción sobre la integración de nuevos trabajadores a la empresa**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 8          | 21%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 11         | 28%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 72: Percepción sobre la integración de nuevos trabajadores a la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

39. Los jefes reconocen los errores del trabajador como parte del crecimiento del mismo y ayudan a rectificarlos mediante el liderazgo y enseñanza.

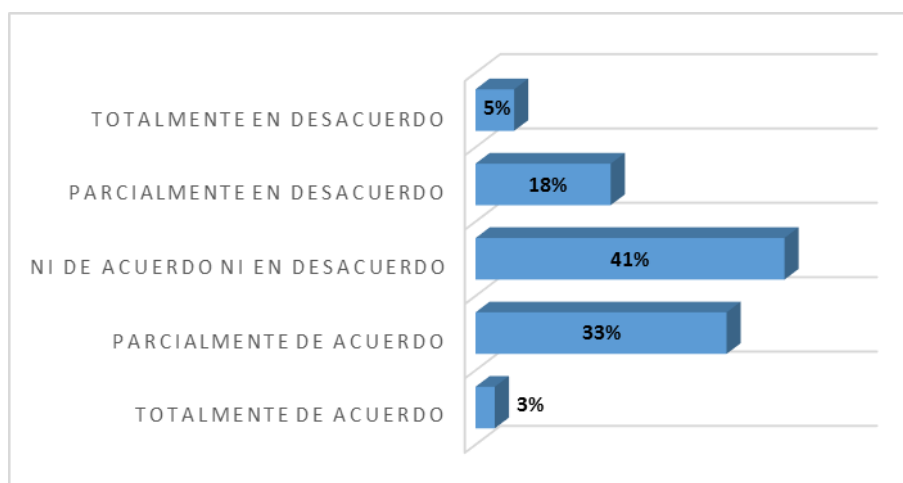
**Tabla N° 69: Percepción sobre el liderazgo de los jefes**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 13         | 33%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 41%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 73: Percepción sobre el liderazgo de los jefes**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

40. Existen preferencias de parte de los jefes hacia los trabajadores

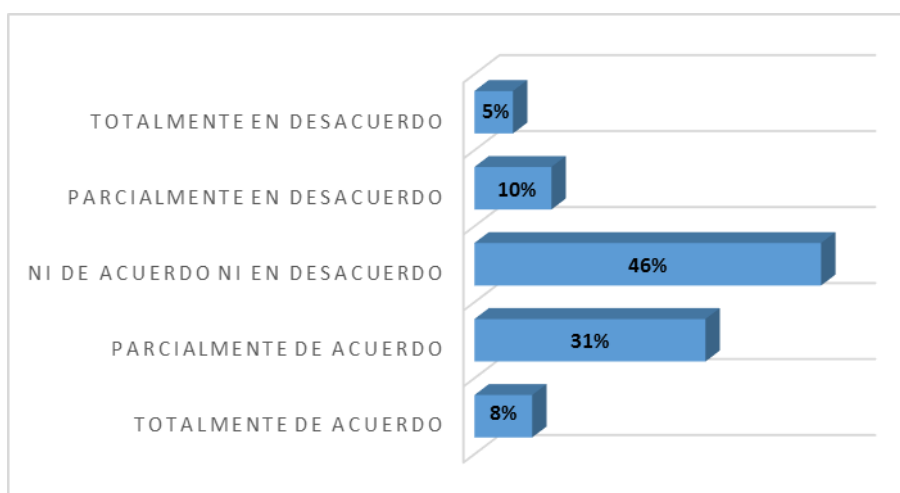
**Tabla N° 70: Percepción sobre la existencia de favoritismos**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 12         | 31%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18         | 46%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 4          | 10%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 74: Percepción sobre la existencia de favoritismos**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

41. Considero que el trabajo del jefe de área es eficiente

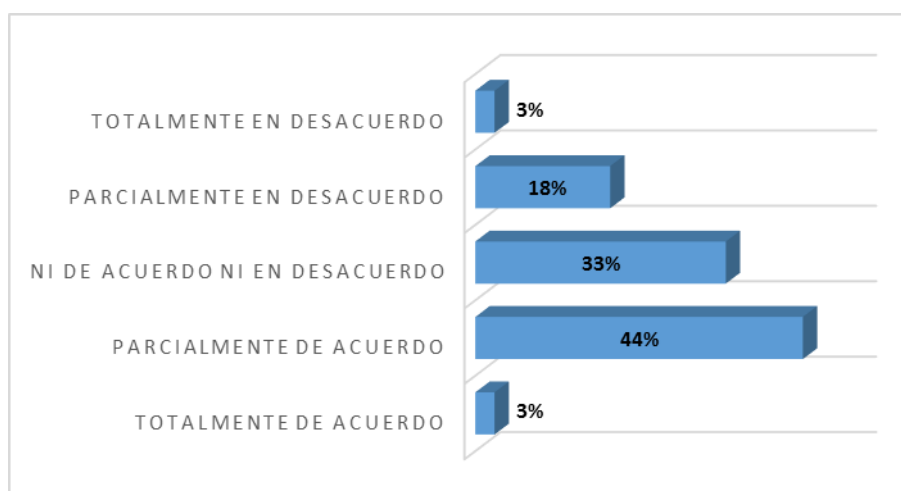
**Tabla N° 71: Percepción sobre la eficiencia de los jefes de la empresa**

|        |                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|--------------------------------|------------|------------|
| Válido | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%         |
|        | Parcialmente de acuerdo        | 17         | 44%        |
|        | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 33%        |
|        | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%        |
|        | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 3%         |
|        | Total                          | 39         | 100%       |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 75: Percepción sobre la eficiencia de los jefes de la empresa**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

42. Los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. tienen beneficios

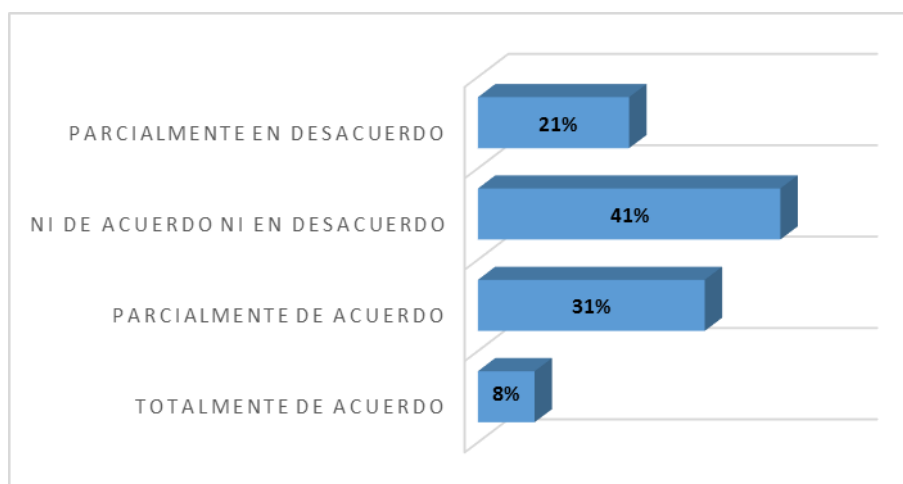
**Tabla N° 72: Percepción sobre los beneficios que brinda la empresa DIMACO**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 12         | 31%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 41%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 8          | 21%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 76: Percepción sobre los beneficios que brinda la empresa DIMACO**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

43. Los jefes consideran a los trabajadores como personas y no como un recurso o un elemento más

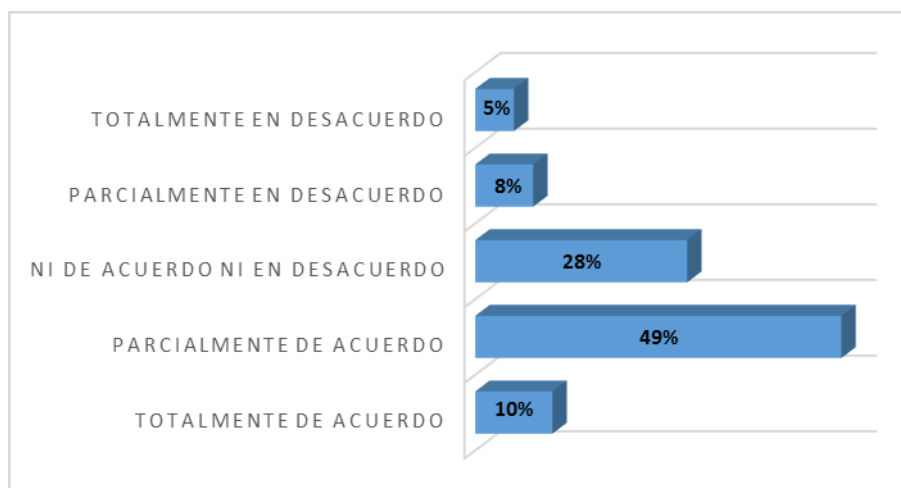
**Tabla N° 73: Percepción si los trabajadores son tratados como personas o como un recurso más de la empresa**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 4          | 10%         |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 19         | 49%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11         | 28%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 3          | 8%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 77: Percepción si los trabajadores son tratados como personas o como un recurso más de la empresa**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



44. Considero que el clima laboral en la empresa es agradable

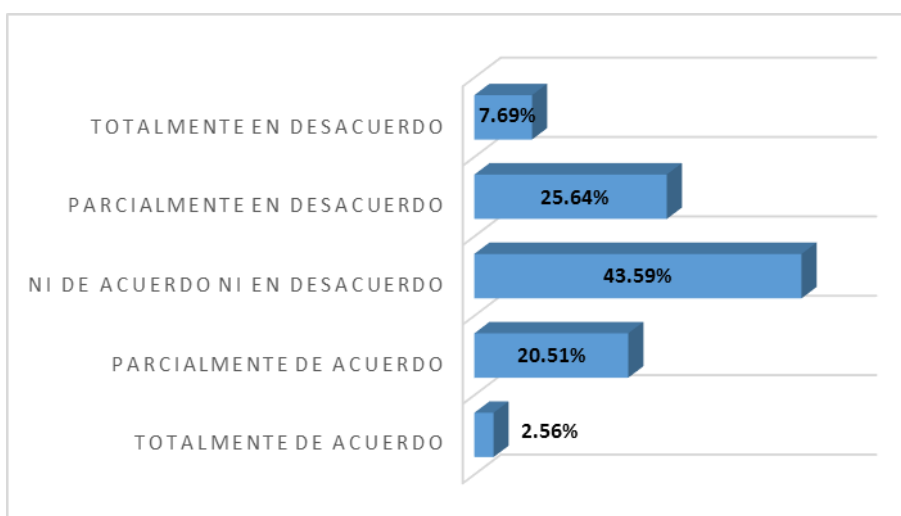
**Tabla N° 74: Percepción del clima laboral en la empresa DIMACO**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje     |
|---------------|--------------------------------|------------|----------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%             |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 8          | 21%            |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 44%            |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 10         | 26%            |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 3          | 8%             |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 78: Percepción del clima laboral en la empresa DIMACO**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

45. Los trabajadores son tratados de manera igualitaria, sin importar su raza, sexo o religión

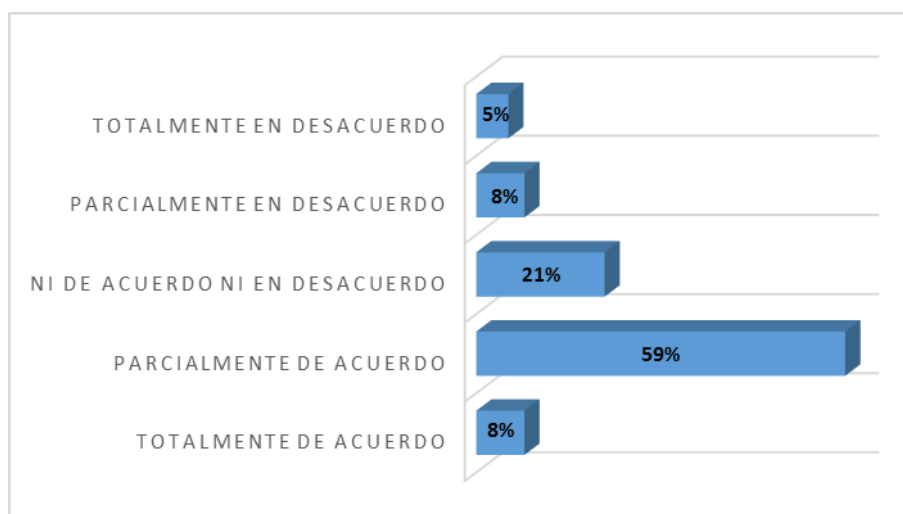
**Tabla N° 75: Percepción sobre el igualitarismo en la empresa DIMACO**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 3          | 8%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 23         | 59%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8          | 21%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 3          | 8%          |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 79: Percepción sobre el igualitarismo en la empresa DIMACO**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

46. Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores

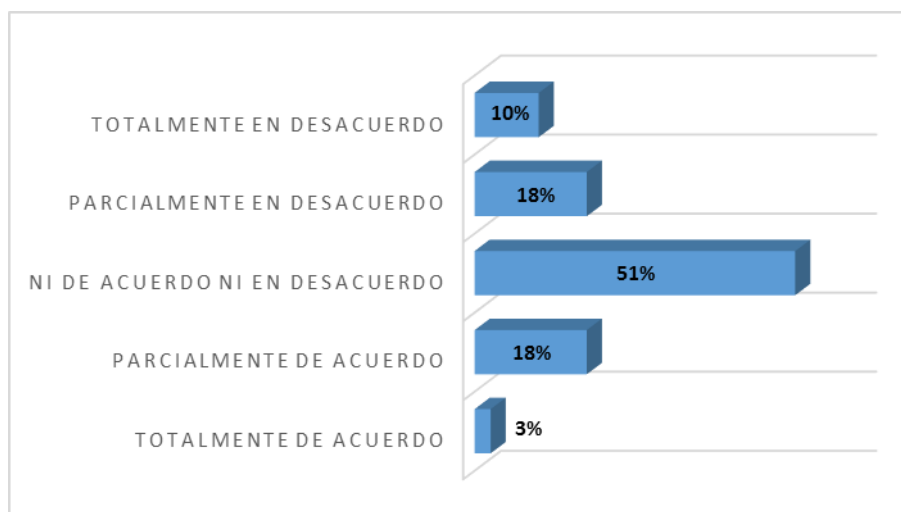
**Tabla N° 76: Percepción de la existencia de amistad y colaboración entre los trabajadores**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 1          | 3%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 7          | 18%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 20         | 51%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 7          | 18%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 4          | 10%         |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 80: Percepción de la existencia de amistad y colaboración entre los trabajadores**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

47. Tomando en consideración todas las afirmaciones anteriores, opino que la empresa DIMACO S.A.C. es un gran lugar donde trabajar

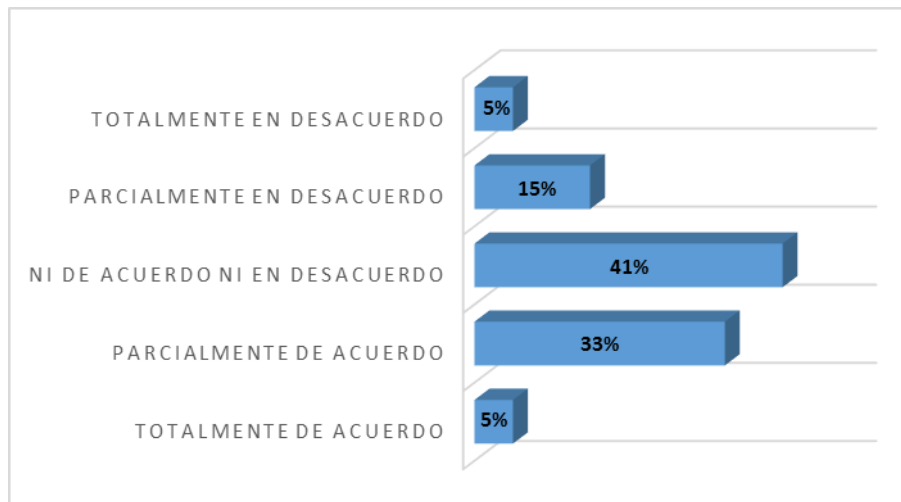
**Tabla N° 77: Percepción que DIMACO es un gran lugar donde trabajar**

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Válido</b> | Totalmente de acuerdo          | 2          | 5%          |
|               | Parcialmente de acuerdo        | 13         | 33%         |
|               | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 41%         |
|               | Parcialmente en desacuerdo     | 6          | 15%         |
|               | Totalmente en desacuerdo       | 2          | 5%          |
|               | <b>Total</b>                   | <b>39</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

**Figura N° 81: Percepción que DIMACO es un gran lugar donde trabajar**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia

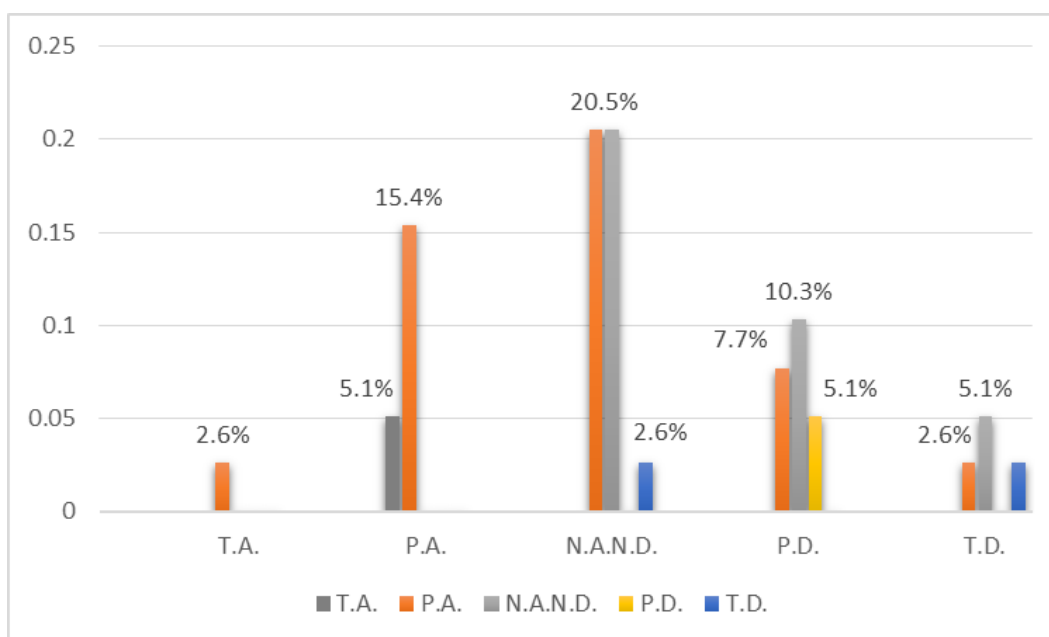
**Tabla N° 78: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs El trabajo se destaca por el trabajo en equipo**

|  |          | 24. El trabajo se destaca por el trabajo en equipo |      |      |       |          |       |      |       |      |       | Total |       |
|--|----------|--|------|------|-------|----------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|
|  |          | T.A.   |      | P.A. |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |       |       |       |
|  |          | f  | %    | f    | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %     | f     | %     |
| 1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar | T.A.     | 0  | 0.0% | 2    | 5.1%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%  |
|  | P.A.     | 1  | 2.6% | 6    | 15.4% | 8        | 20.5% | 3    | 7.7%  | 1    | 2.6%  | 19    | 48.8% |
|  | N.A.N.D. | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 8        | 20.5% | 4    | 10.3% | 2    | 5.1%  | 14    | 35.9% |
|  | P.D.     | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 2    | 5.1%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%  |
|  | T.D.     | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 1        | 2.6%  | 0    | 0.0%  | 1    | 2.6%  | 2     | 5.2%  |
| Total  |          | 1  | 2.6% | 8    | 20.5% | 17       | 43.6% | 9    | 23.1% | 4    | 10.3% | 39    | 100%  |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 82: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs El trabajo se destaca por el trabajo en equipo**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

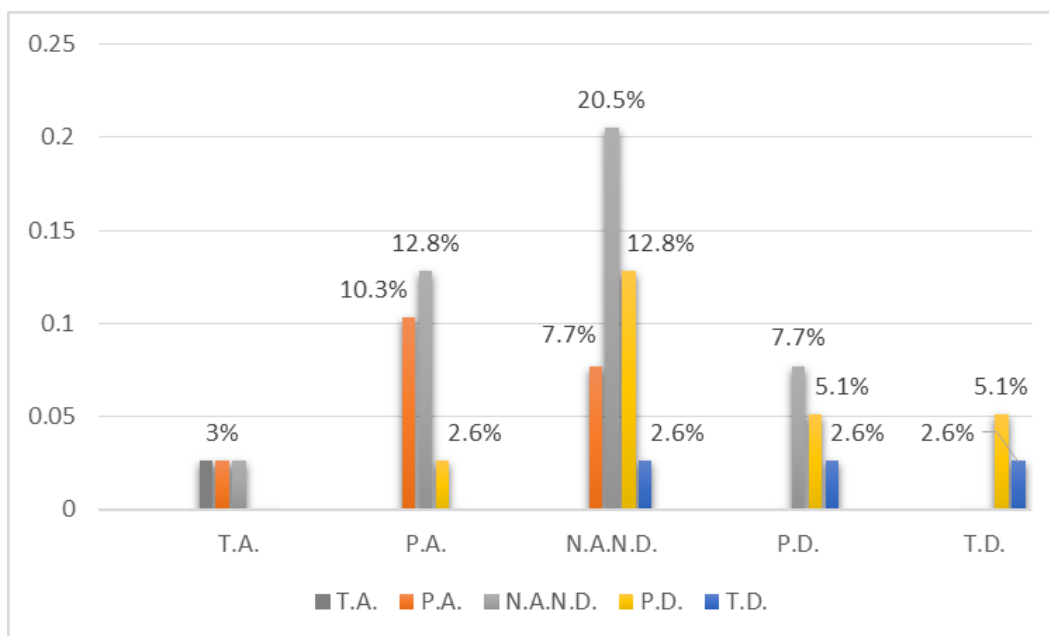
**Tabla N° 79: Siento el apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área vs Considero que el clima laboral en la empresa es agradable**

|   |          | 36. Siento el apoyo y cooperación por parte de mis<br>compañeros y jefe de mi área |      |     |       |          |       |      |       |      |      | Total |        |
|---|----------|--|------|-----|-------|----------|-------|------|-------|------|------|-------|--------|
|   |          | T.A  |      | P.A |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |      |       |        |
|   |          | f  | %    | f   | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %    | f     | %      |
| 44. Considero<br>que el clima<br>laboral en la<br>empresa es<br>agradable | T.A.     | 1  | 2.6% | 0   | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 1     | 2.6%   |
|   | P.A.     | 1  | 2.6% | 4   | 10.3% | 3        | 7.7%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 8     | 20.5%  |
|   | N.A.N.D. | 1  | 2.6% | 5   | 12.8% | 8        | 20.5% | 3    | 7.7%  | 0    | 0.0% | 17    | 43.6%  |
|   | P.D.     | 0  | 0%   | 1   | 2.6%  | 5        | 12.8% | 2    | 5.1%  | 2    | 5.1% | 10    | 25.6%  |
|   | T.D.     | 0  | 0%   | 0   | 0.0%  | 1        | 2.6%  | 1    | 2.6%  | 1    | 2.6% | 3     | 7.7%   |
| Total   |          | 3  | 7.7% | 10  | 25.6% | 17       | 43.6% | 6    | 15.4% | 3    | 7.7% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 83: Siento el apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área vs Considero que el clima laboral en la empresa es agradable**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

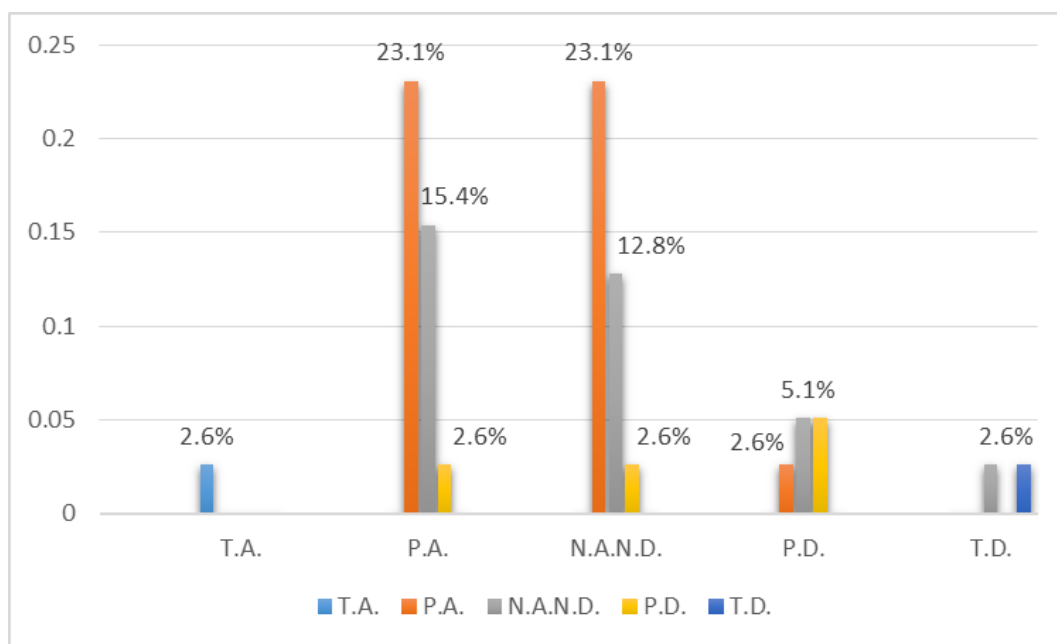
**Tabla N° 80: Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales vs  
Siento que mi trabajo es importante y valorado**

|   |          | 27. Siento que mi trabajo es importante y valorado |      |      |       |          |       |      |       |      |      | Total |        |
|---|----------|--|------|------|-------|----------|-------|------|-------|------|------|-------|--------|
|   |          | T.A.   |      | P.A. |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |      |       |        |
|   |          | f  | %    | f    | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %    | f     | %      |
| 8. Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales | T.A.     | 1  | 2.6% | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 1     | 2.6%   |
|   | P.A.     | 0  | 0.0% | 9    | 23.1% | 9        | 23.1% | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0% | 19    | 48.7%  |
|   | N.A.N.D. | 0  | 0.0% | 6    | 15.4% | 5        | 12.8% | 2    | 5.1%  | 1    | 2.6% | 14    | 35.9%  |
|   | P.D.     | 0  | 0.0% | 1    | 2.6%  | 1        | 2.6%  | 2    | 5.1%  | 0    | 0.0% | 4     | 10.3%  |
|   | T.D.     | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 1    | 2.6% | 1     | 2.6%   |
| Total   |          | 1  | 2.6% | 16   | 41.0% | 15       | 38.5% | 5    | 12.8% | 2    | 5.1% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 84: Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales vs  
Siento que mi trabajo es importante y valorado**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

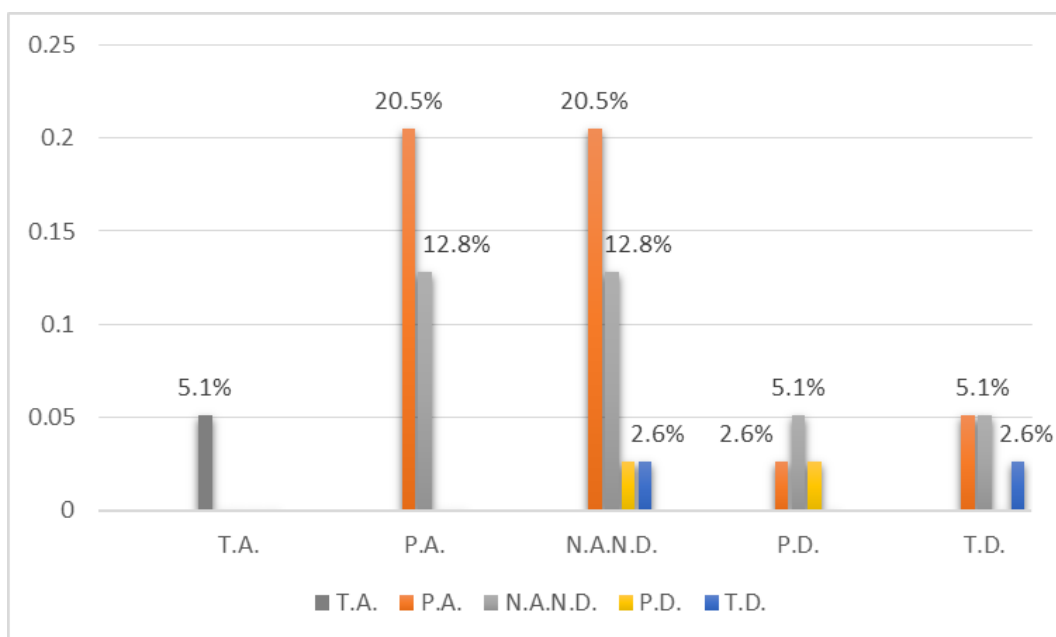
**Tabla N° 81: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo**

|  |          | 3. Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo |      |     |       |          |       |      |       |      |       | Total |        |
|--|----------|--|------|-----|-------|----------|-------|------|-------|------|-------|-------|--------|
|  |          | T.A  |      | P.A |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |       |       |        |
|  |          | f  | %    | f   | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %     | f     | %      |
| 1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar | T.A.     | 2  | 5.1% | 0   | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%   |
|  | P.A.     | 0  | 0.0% | 8   | 20.5% | 8        | 20.5% | 1    | 2.6%  | 2    | 5.1%  | 19    | 48.7%  |
|  | N.A.N.D. | 0  | 0.0% | 5   | 12.8% | 5        | 12.8% | 2    | 5.1%  | 2    | 5.1%  | 14    | 35.9%  |
|  | P.D.     | 0  | 0.0% | 0   | 0.0%  | 1        | 2.6%  | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%   |
|  | T.D.     | 0  | 0.0% | 0   | 0.0%  | 1        | 2.6%  | 0    | 0.0%  | 1    | 2.6%  | 2     | 5.1%   |
| Total  |          | 2  | 5.1% | 13  | 33.3% | 15       | 38.5% | 4    | 10.3% | 5    | 12.8% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 85: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



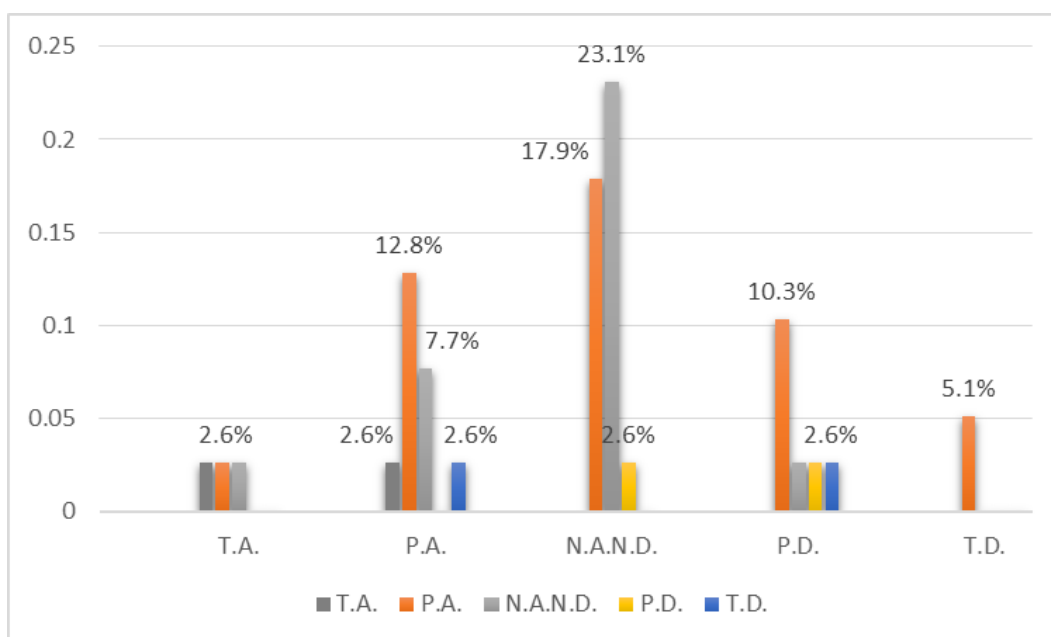
**Tabla N° 82: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo**

|  |          | 35. Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo |      |     |       |          |       |      |       |      |      | Total |        |
|--|----------|---|------|-----|-------|----------|-------|------|-------|------|------|-------|--------|
|  |          | T.A   |      | P.A |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |      |       |        |
|  |          | f   | %    | f   | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %    | f     | %      |
| 1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar | T.A      | 1   | 2.6% | 1   | 2.6%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%   |
|  | P.A      | 1   | 2.6% | 5   | 12.8% | 7        | 17.9% | 4    | 10.3% | 2    | 5.1% | 19    | 48.7%  |
|  | N.A.N.D. | 1   | 2.6% | 3   | 7.7%  | 9        | 23.1% | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0% | 14    | 35.9%  |
|  | P.D.     | 0   | 0.0% | 0   | 0.0%  | 1        | 2.6%  | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%   |
|  | T.D.     | 0   | 0.0% | 1   | 2.6%  | 0        | 0,0%  | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%   |
| Total  |          | 3   | 7.7% | 10  | 25.6% | 17       | 43.6% | 7    | 17.9% | 2    | 5.1% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 86: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

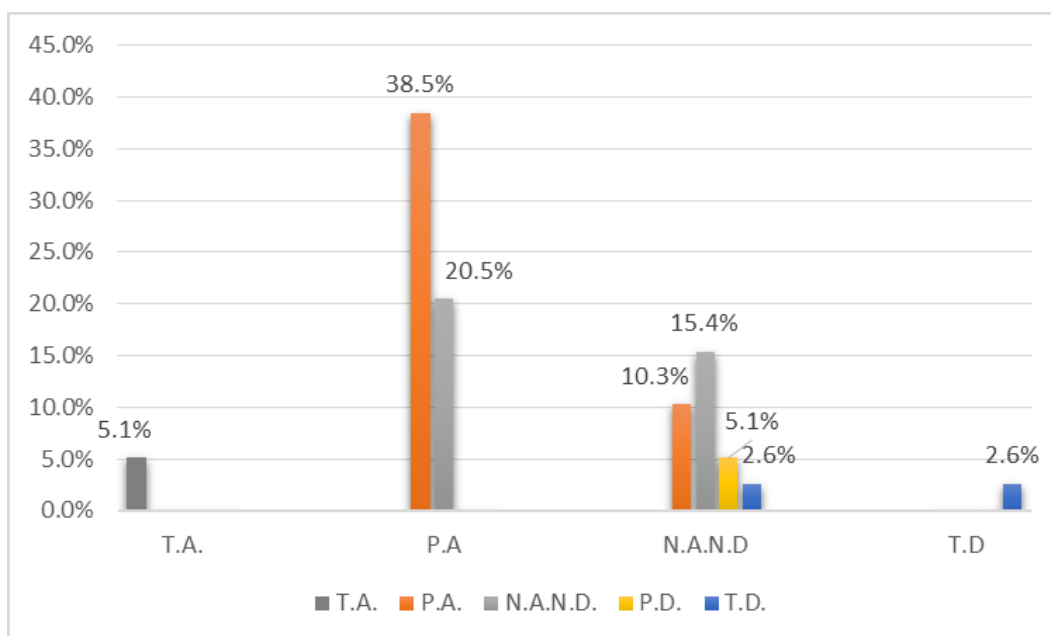
**Tabla N° 83: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo**

|  |          | 2. La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo |      |      |       |          |       |      |      | Total |        |
|--|----------|--|------|------|-------|----------|-------|------|------|-------|--------|
|  |          | T.A.   |      | P.A. |       | N.A.N.D. |       | P.D. |      |       |        |
|  |          | f  | %    | f    | %     | f        | %     | f    | %    | f     | %      |
| 1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar | T.A.     | 2  | 5,1% | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%   |
|  | P.A.     | 0  | 0.0% | 15   | 38.5% | 4        | 10.3% | 0    | 0.0% | 19    | 48.7%  |
|  | N.A.N.D. | 0  | 0.0% | 8    | 20.5% | 6        | 15.4% | 0    | 0.0% | 14    | 35.9%  |
|  | P.D.     | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 2        | 5.1%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%   |
|  | T.D.     | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 1        | 2.6%  | 1    | 2.6% | 2     | 5.1%   |
| Total  |          | 2  | 5,1% | 23   | 59.0% | 13       | 33.3% | 1    | 2.6% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 87: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

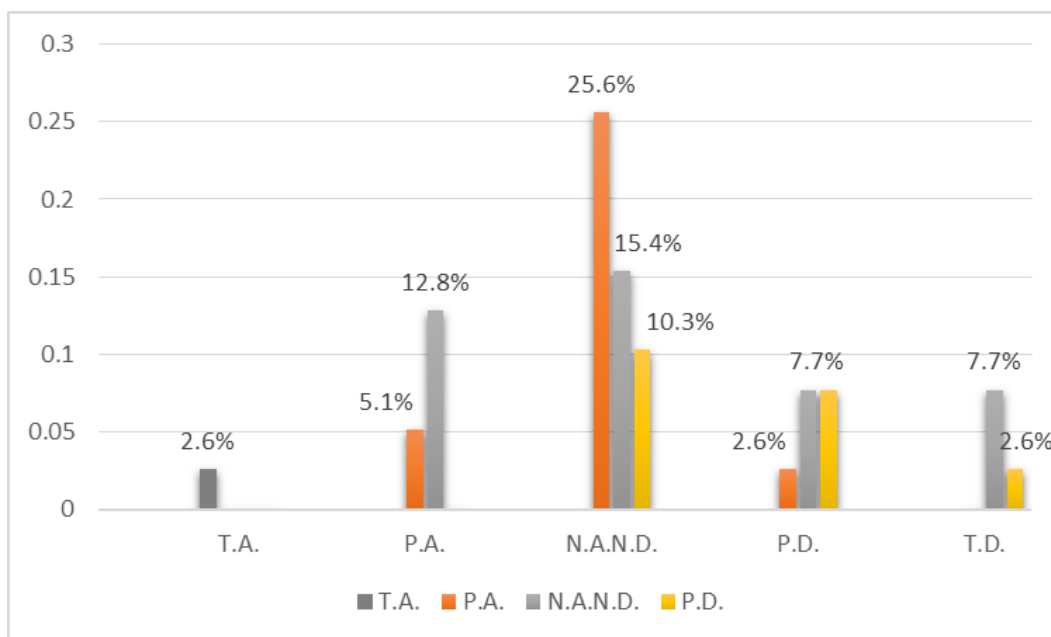
**Tabla N° 84: Me gusta mi trabajo vs Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores**

|                         |          | 46. Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores |      |      |       |          |       |      |       |      |       | Total |        |
|-------------------------|----------|--|------|------|-------|----------|-------|------|-------|------|-------|-------|--------|
|                         |          | T.A.   |      | P.A. |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |       |       |        |
|                         |          | f  | %    | f    | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %     | f     | %      |
| 19. Me gusta mi trabajo | T.A.     | 1  | 2.6% | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 1     | 2.6%   |
|                         | P.A.     | 0  | 0.0% | 2    | 5.1%  | 10       | 25.6% | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0%  | 13    | 33.3%  |
|                         | N.A.N.D. | 0  | 0.0% | 5    | 12.8% | 6        | 15.4% | 3    | 7.7%  | 3    | 7.7%  | 17    | 43.6%  |
|                         | P.D.     | 0  | 0.0% | 0    | 0.0%  | 4        | 10.3% | 3    | 7.7%  | 1    | 2.6%  | 8     | 20.5%  |
| Total                   |          | 1  | 2.6% | 7    | 17.9% | 20       | 51.3% | 7    | 17.9% | 4    | 10.3% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 88: Me gusta mi trabajo vs Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

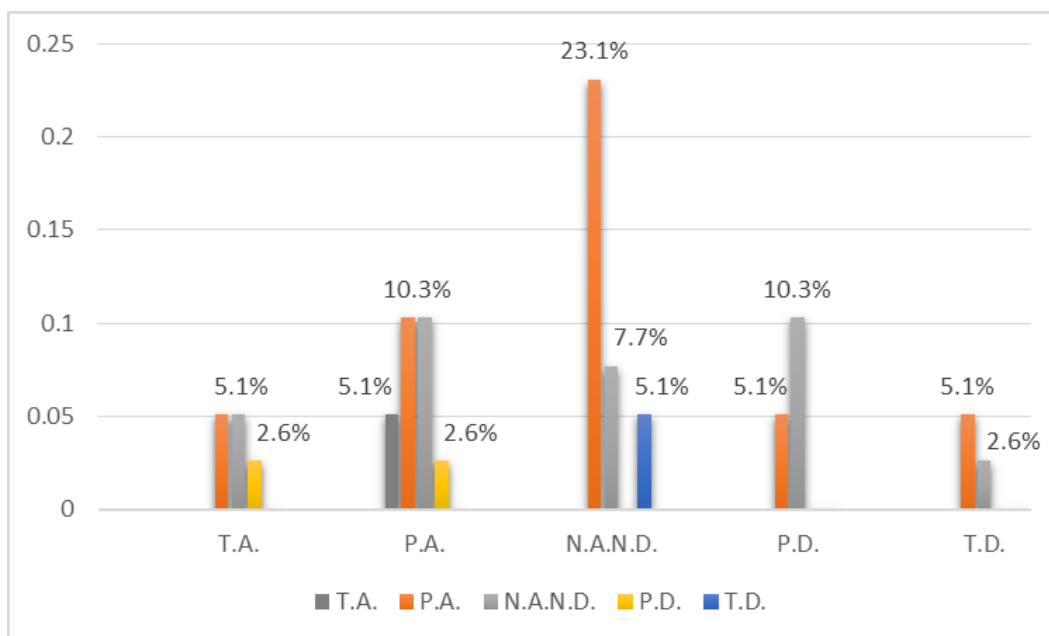
**Tabla N° 85: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional**

|  |          | 5. La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional |       |     |       |          |       |      |       |      |      | Total |       |
|--|----------|--|-------|-----|-------|----------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|
|  |          | T.A  |       | P.A |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |      |       |       |
|  |          | f  | %     | f   | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %    | f     | %     |
| 1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar | T.A      | 0  | 0.0%  | 2   | 5.1%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%  |
|  | P.A      | 2  | 5.1%  | 4   | 10.3% | 9        | 23.1% | 2    | 5.1%  | 2    | 5.1% | 19    | 48.7% |
|  | N.A.N.D. | 2  | 5.1%  | 4   | 10.3% | 3        | 7.7%  | 4    | 10.3% | 1    | 2.6% | 14    | 36.0% |
|  | P.D.     | 1  | 2.6%  | 1   | 2.6%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.2%  |
|  | T.D.     | 0  | 0.0%  | 0   | 0.0%  | 2        | 5.1%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0% | 2     | 5.1%  |
| Total  |          | 5  | 12.8% | 11  | 28.3% | 14       | 35.9% | 6    | 15.4% | 3    | 7.7% | 39    | 100%  |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 89: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

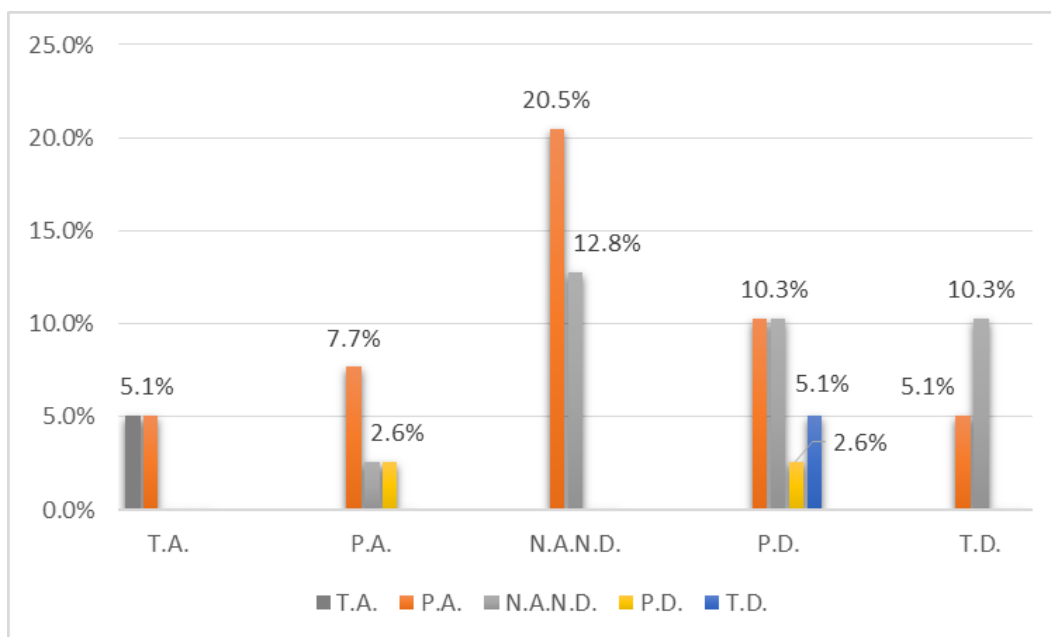
**Tabla N° 86: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en el área**

|  |          | 34. Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en el área |       |      |       |          |       |      |       |      |       | Total |        |
|--|----------|---|-------|------|-------|----------|-------|------|-------|------|-------|-------|--------|
|  |          | T.A.  |       | P.A. |       | N.A.N.D. |       | P.D. |       | T.D. |       |       |        |
|  |          | f   | %     | f    | %     | f        | %     | f    | %     | f    | %     | f     | %      |
| 1. Considero que la empresa DIMACO S.A.C es un lugar agradable para trabajar | T.A.     | 2   | 5.1%  | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%   |
|  | P.A.     | 2   | 5.1%  | 3    | 7.7%  | 8        | 20.5% | 4    | 10.3% | 2    | 5.1%  | 19    | 48.7%  |
|  | N.A.N.D. | 0   | 0.0%  | 1    | 2.6%  | 5        | 12.8% | 4    | 10.3% | 4    | 10.3% | 14    | 35.9%  |
|  | P.D.     | 0   | 0.0%  | 1    | 2.6%  | 0        | 0.0%  | 1    | 2.6%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%   |
|  | T.D.     | 0   | 0.0%  | 0    | 0.0%  | 0        | 0.0%  | 2    | 5.1%  | 0    | 0.0%  | 2     | 5.1%   |
| Total  |          | 4   | 10.3% | 5    | 12.8% | 13       | 33.3% | 11   | 28.2% | 6    | 15.4% | 39    | 100.0% |

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Figura N° 90: Considero que la empresa DIMACO es un lugar agradable para trabajar vs Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en el área**



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

**Encuesta de Clima Laboral - Empresa DIMACO S.A.C.**

**Área de la empresa:** .....

**Fecha:** .....

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Organizacional existente en la empresa DIMACO S.A.C. Los resultados ayudarán en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con un “aspa” (X) sólo una alternativa, la que mejor describa lo que sientes u opinas al respecto. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

**Tabla N° 87: Cuestionario: Clima Laboral**

|   |   | Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|---|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 | Considero que la empresa DIMACO S.A.C. es un lugar agradable para trabajar      |                       |                         |                                |                            |                          |
| 2 | La empresa tiene las herramientas y equipos necesarios que facilitan el trabajo |                       |                         |                                |                            |                          |
| 3 | Las condiciones físicas de la empresa son adecuadas para el trabajo             |                       |                         |                                |                            |                          |
| 4 | Los jefes indican claramente las tareas a realizar                              |                       |                         |                                |                            |                          |
| 5 | La empresa ofrece cursos de capacitación y desarrollo profesional               |                       |                         |                                |                            |                          |
| 6 | El jefe reconoce el trabajo bien realizado                                      |                       |                         |                                |                            |                          |
| 7 | Considero justo el sistema de remuneraciones de la empresa                      |                       |                         |                                |                            |                          |
| 8 | Considero que el trabajo contribuye con mis objetivos personales                |                       |                         |                                |                            |                          |

|    |  | Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|--|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 9  | Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 10 | Los jefes impulsan la participación de los trabajadores y a la vez toman en cuenta sus ideas                               |                       |                         |                                |                            |                          |
| 11 | Considero el logro de un objetivo de la empresa como un logro propio, de tal manera que siento una sensación de orgullo    |                       |                         |                                |                            |                          |
| 12 | Considero que las utilidades otorgadas por la empresa son justas   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 13 | Los jefes informan de manera oportuna los cambios en la empresa  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 14 | Considero que los jefes conocen sobre la misión y visión de la empresa, y a la vez colaboran con el logro de los objetivos |                       |                         |                                |                            |                          |
| 15 | Existe confianza entre jefes y el personal   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 16 | La empresa contribuye con responsabilidad social a la comunidad  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 17 | Los jefes delegan efectivamente las tareas al personal   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 18 | Considero tener capacidad de decisión propia en el trabajo   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 19 | Me gusta mi trabajo  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 20 | Considero que los jefes cumplen con sus promesas   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 21 | Los jefes actúan de manera honesta, adecuada y ética   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 22 | La infraestructura de la empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 23 | Me siento orgulloso de trabajar en DIMACO S.A.C.   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 24 | El trabajo se destaca por el trabajo en equipo   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 25 | Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar hasta mi jubilación  |                       |                         |                                |                            |                          |

|    |   | Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|---|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 26 | La empresa me permite atender asuntos personales urgentes en horario de trabajo   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 27 | Siento que mi trabajo es importante y valorado  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 28 | Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 29 | La infraestructura de la empresa es un lugar seguro donde trabajar  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 30 | Todos los trabajadores tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento por el trabajo realizado  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 31 | Los trabajadores están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos de la empresa                                     |                       |                         |                                |                            |                          |
| 32 | Mis compañeros de área son cooperativos   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 33 | La distribución del trabajo en mi área es equitativo  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 34 | Existe en la empresa la posibilidad de ascenso en mi área   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 35 | Considero el plan de remuneraciones y comisiones justo y equitativo   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 36 | Siento apoyo y cooperación por parte de mis compañeros y jefe de mi área  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 37 | Los jefes responden de forma oportuna y directa a las interrogantes que se presentan diariamente en el trabajo                                  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 38 | Los nuevos trabajadores son recibidos de forma amigable de tal manera que se integran al grupo de trabajo rápidamente                           |                       |                         |                                |                            |                          |
| 39 | Los jefes reconocen los errores del trabajador como parte del crecimiento del mismo y ayudan a rectificarlos mediante el liderazgo y enseñanza. |                       |                         |                                |                            |                          |
| 40 | Existen preferencias de parte de los jefes hacia los trabajadores   |                       |                         |                                |                            |                          |



|    |  | Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|--|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 41 | Considero que el trabajo del jefe de área es eficiente   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 42 | Los trabajadores de la empresa DIMACO S.A.C. tienen beneficios   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 43 | Los jefes consideran a los trabajadores como personas y no como un recurso o un elemento más                                   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 44 | Considero que el clima laboral en la empresa es agradable  |                       |                         |                                |                            |                          |
| 45 | Los trabajadores son tratados de manera igualitaria, sin importar su raza, sexo o religión                                     |                       |                         |                                |                            |                          |
| 46 | Existe el sentimiento de amistad y colaboración entre los trabajadores   |                       |                         |                                |                            |                          |
| 47 | Tomando en consideración todas las afirmaciones anteriores, opino que la empresa DIMACO S.A.C. es un gran lugar donde trabajar |                       |                         |                                |                            |                          |

Fuente: Grate Place To Work (México)

Elaboración: Propia

“Todo por un mejor clima laboral, Gracias”.